تيم س. غروفر

مع شاري ليسر ونك

المثابر

من جيّد إلى عظيم إلى شخص لا يُقهر

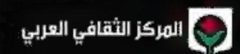
«يعدّ تيم غروفر أستاذ الصلابة العقلية.

هذا الكتاب هو خريطة الطريق لاكتشاف ما أنت قادر على إنجازه،

وتحقيق نتائج لم تكن تتصوّرها، وبلوغ أرفع مراتب النجاح،

والتحليق أعلى من ذلك».

- كوبي براينت -



إهداء لـ..

كل مثابر حاول أن يعرف الخطأ

د. ع.

م. أ.

ر.

ن. ج.

ع.

ن.

ع. ق.

ت.

س. ح.

تيم س. غروفر
مع شاري ليسر ونك

المثابر

من جيّد إلى عظيم إلى شخص لا يُقهر

ترجمة: سفيان حودة

مراجعة: نادين القدومي



المركز الثقافي العربي

الكتاب
المُثابر
تأليف
تيم س. غروفر
مع شاري ليسر ونك
ترجمة
سفيان حودة
مراجعة
نادين القدومي
الطبعة
الأولى، 2021
الإيداع القانوني:
2021MO3644
الترقيم الدولي:
ISBN: 978-9920-657-27-3

الناشر
المركز الثقافي العربي
الدار البيضاء ـ المغرب
ص.ب: 4006 (سيدنا)
42 الشارع الملكي (الأحباس)
هاتف: 0522 303339 ـ 0522 307651
فاكس: 305726 522 212+
Email: markaz.casablanca@gmail.com

العنوان الأصلي للكتاب:
Tim S. Grover
with Shari Lesser Wenk
Relentless

إلى والدَي،
سورجيت وراتان غروفر،
اللذين علّماني، بحبّهما ودعمهما،
معنى أن أكون مثابراً.
كل ما أملك، كل ما أنا عليه،
هو بفضلهما.



ملاحظة من تيم س. غروفر

في أبريل من عام 2013، قبل أربعة أيام من صدور هذا الكتاب، مزّق كوبي براينت، زبوني لمدّةٍ طويلة، رباط كعبه.

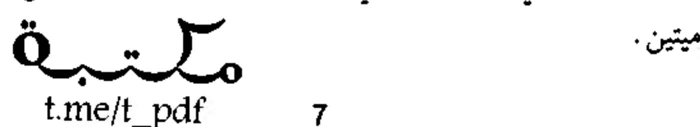
يستغرق بناء إرثٍ كإرث كوبي سنوات من التفاني الدؤوب والعمل الشاق، وتكفي لحظة واحدة لتغيير كل شيء. تكون في دقيقة تُنهي موسماً عادياً وتحضِّر لمباريات التصفية، وفي الدقيقة التالية تراك تتحضر للخضوع لعملية جراحية ولتحدّي إعادة بناء جسدك ومستقبلك.

أنا لا أتحدث هنا عن الجزء من الثانية الذي تستغرقه إصابة قد تُنهي حياتك المهنية، بل أتحدث عن اللحظة التي تتبع مباشرة حدوث ما لم يكن في البال، أي عندما يحدِّد رد فعلك الغريزي كل شيء سيحدث بعد ذلك.

لم يكن أحد ليلوم كوبي على انهياره بألم وإحباط. كان يمكنه أن يسمح لزملائه في الفريق بنقله خارج الملعب على وقع الهتاف المهيب الذي يصدح به المشجعون المخلصون لأبطالهم بعد سقوطهم.

لكن بدلاً من ذلك، اتّجه كوبي نحو خط الرميات الحرة لينهي عمله.

بالنسبة إليّ، كان سؤالي الوحيد هو ما إذا سيسجل رمية أم رميتين.



سجّل كليهما.

ثم حثَّ الخطى إلى غرفة الملابس.

هذا هو المثابر.

بالنسبة إلى كوبي، لم يكن هنالك وقت للتفكير أو للتخطيط أو للقرار. لا وقت لانتظار التعليمات أو للتردد. لم يكن لديه سوى دافعه الغريزي ليستمر، ويبقى قوياً، ولا يستسلم أبداً. وبالرغم من إصابته الخطرة، تمكن من إنهاء الرميات الحرة وبدأ الفصل التالي من مسيرته المهنية.

هذا هو فحوى هذا الكتاب. أنت لا تنتظر مَن يُملي عليك خطواتك، ولا تحيد بعيداً عن هدفك. عندما يحين وقت التصرف، تتصرف، غريزياً ومن دون تردد، كما ستقرأ في هذه الصفحات: أُنجز. التالي.

تُستخدم كلمة مثابر في الرياضة لوصف أشدّ المنافسين والمنجزين الذين يمكن تخيلهم؛ إنها تصف أولئك الذين لا يوقفهم شيء للوصول إلى النتيجة المبتغاة. في عالم الرياضة، يقاس معنى أن تكون مثابراً بعدد الانتصارات والكؤوس والبطولات والخواتم.

لكن في العالم الواقعي، فكونك مثابراً يعني حالةً عقليةً يمكن أن تمنحك القوة للإنجاز والنجاة وتخطي الصعاب، ولأن تكون قوياً عندما لا يكون الآخرون. يعني أن تتوق إلى الحصول على النتيجة النهائية إلى درجة أن العمل يبدو غير ذي أهمية. وهذا لا ينطبق على عالم الرياضة فحسب، بل أيضاً على كل شيء تقوم به.

في الأسابيع والأشهر التي تلت صدور هذا الكتاب، ذُهلت بكمّ رسائل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من الرسائل التي وصلت من أناس ألهمتهم الصلابة العقلية والتركيز

الشديد لأولئك الذين لا يستسلمون أبداً ولا يتوقفون أبداً ولا يقولون «كفى» أبداً حتى يحققوا النتيجة المرجوّة. تحدّث الناس عن «المنظِّفين»، وهو الاسم الذي اخترته لنخبة المنافسين والمنجزين الذين يرفضون الاكتفاء بمجرد المحاولة أو تقديم «أفضل ما لديهم»، إذ رأى بعضهم أنفسهم في أولئك الأشخاص الذين لا يقومون بمجرد عمل، بل يحدّدون ماهية ذلك العمل - أي أولئك الأبطال أمثال مايكل جوردن وكوبي ودواين وايد وآخرين كُثُر في كل مجالات الحياة. أراد كل شخص تواصَل معي أن يعرف ما إذا كانت لديه أو لديها الصلابة العقلية التي تجعل منه منظِّفاً، أو ربما مغلِقاً أو مبرِّداً، وهي أنواعٍ من المنافسين ستتعرَّف إليهم في هذا الكتاب. مبرِّد، مغلِق، منظِّف... جيّد، عظيم، شخص لا يُقهر. يمكنك أن تكون أياً تريده منهم. لكن إذا أردت أن تكون شخصاً لا يُقهر، فعليك بالالتزام.

لم يكن معظم الذين تواصلوا معي رياضيين لامعين يعملون على أدائهم (رغم أنني تلقيت رسائل منهم أيضاً)، بل كانوا معلّمين ورجال إطفاء وجنوداً ومدراءَ تنفيذيين وأطفالاً. تحدثت مع عدد لا حصر له من المدربين بدءاً من أندية دوري الشباب وصولاً إلى أعلى درجات الاحتراف؛ ومن مدرب المدرسة الثانوية الذي جمع فريقه خلال الصيف في قاعة دراسة ليقرؤوا الكتاب جماعةً ويناقشوه فصلاً فصلاً، وصولاً إلى مدرب دوري كرة القدم الوطني الذي أدرك أخيراً أنه ليس الشخص الوحيد الذي يذهب إلى «جانبه المظلم» ليتصل بغرائزه التنافسية الحقيقية. كما تلقيت خبراً من جرّاحٍ يمتّ بصلة إلى الكتاب لأن عمله يرتكز بشكل أساسي على الدقة والتفصيل، ولا يمكن له أن يرضى بأي شيء يقل عن الكمال. كما راسلني معلِّم تعامل مع أصعب الأطفال في المدرسة، وفهم أن الطريقة الأنسب

لاستخراج أفضل قدرات هؤلاء الأطفال هي أن يدعهم يكونون مَن هم عليه حقاً، لا مَن يريدهم الآخرون أن يكونوا. وراسلني أيضاً طيار مروحية في أفغانستان، شخص لا يسمح عمله بأي تردد أو شك أو فشل؛ إذ هدفه اليومي هو تحقيق النتيجة المرجوّة وإلا ستكون حياة الآخرين في خطر.

تحدّث هؤلاء الناس عن الشعور بالوحدة في ملاحقة أهدافهم التي اعتبرها الآخرون «مستحيلة» وعن عدم فهمهم لمقدار الجهد الذي تطلّب منهم تحقيق هذه الأهداف. وتفاجؤوا أن شخصاً ما وضع اسماً لهم -منظِّفون- ليصف قدرتهم على الوثوق بغرائزهم وإسكات صوت الشك والخوف، والمضي قُدماً، في حين يستسلم الآخرون. لقد فهموا، بالرغم من أن معظم الأمثلة في هذا الكتاب تتناول نخبة الرياضيين، أن عقليات هؤلاء الرياضيين هي ما مكنهم من السيطرة، وليس مهاراتهم الجسدية. كل ما يقومون به في الرياضات التنافسية، يمكنك أن تقوم به أنت في حياتك إذا كنت صلباً ومثابراً من عنقك وما فوق.

أما البعض فلم يقتنعوا تماماً. فبعد كل حدثٍ رياضيٍّ كبير، كانت تصلني رسائل إلكترونية وتغريدات تزعم أن رياضياً ما هو في الحقيقة منظِّف لأنه لعب مباراة عظيمة.

لأكون واضحاً: أداءٌ عظيمٌ واحد -أو حتى موسمٌ عظيمٌ واحد- لا يجعل منك منظِّفاً؛ إذ يُفترض بك أن تلعب بشكلٍ ممتاز، فهذه مسؤوليتك. ولكن القدرة على تكرار تلك النتيجة مرةً تلو الأخرى، وموسماً تلو الآخر، وألّا تُشبع نهمك أبداً، ألّا تستسلم أبداً، هذا ما يجعل منك شخصاً مثابراً حقاً. أن تعمل بالرغم من التحديات البدنية التي كانت لتجعل الآخرين ينسحبون منذ اللحظة الأولى، فقط لتذوق

حلاوة الفوز مرة أخرى، هذا ما يميّز الشخص الذي لا يُقهر عن الجيّد والعظيم.

على سبيل المثال: يحصل العديد من اللاعبين على ذلك الخاتم الأول ويجدون صعوبة كبيرة في تحمّل الضغط الرهيب والتوقعات المنتظرة منهم للبقاء في القمة؛ هم بكل بساطة لا يستطيعون الحفاظ على الدافع والرغبة في القيام بالعمل. حصل دواين وايد على خاتمه الأول عام 2006، وتحمّل عقبات لا حصر لها في محاولته الحصول على خاتم آخر (من ضمنها إصابات وعمليات جراحية عديدة وإعادة تأهيل شديدة الصعوبة معي). وعندما انضم ليبرون جيمس وكريس بوش إلى فريقه في ميامي عام 2010، كان بإمكانه اعتبار قدومهما فرصةً للارتياح، بما أنه لم يعد مطلوب منه أن يحمل الفريق بأكمله على عاتقه وحده. ولكن بدلاً من ذلك، استطاع أن يتحمل المتطلبات الجسدية للموسم ويتكيّف مع دوره الجديد في الوقت نفسه، ويُظهر لليبرون كيفية عمل فريق متكاتف، لا مكان فيه للاعب واحد يأخذ كل الحِمل على عاتقه. في كل مباراة، كان هناك منظِّف ومغلِق على أرض الملعب، مع تبادل دواين وليبرون لأدوارهما إن اضطر الأمر، بحيث يتسلم أحدهما القيادة في كل ليلة. لم يكونا مضطرين لمناقشة الأمر، بل كانا يعلمانه مسبقاً. ومع أن الضغط عليه قد خفّ، لم يسمح دواين بتراجع تركيزه العقلي، رغم إصابات بالغة ومزمنة في رجله. والنتيجة النهائية لذلك هي حصوله على خاتمه الثاني عام 2012، والثالث عام 2013.

لكن بالنسبة إلى دواين، وحتى بعد فوزه ببطولة عام 2013، كان هنالك المزيد لفعله.

لم أعمل معه بشكل منتظم على مدى سنوات، إذ كان يتمرّن مع

زملائه في الفريق بميامي، في حين كنت أعمل مع لاعبين آخرين في مدن أخرى. بقينا دائماً على تواصل وكنت موجوداً دائماً عندما احتاج إليّ، ولكننا لم نكن نقوم بالعمل اليومي الكثيف الذي اعتدناه قبل سنوات. نادراً ما أكون أول شخص يتصل به اللاعبون عندما يودّون التدرّب؛ بل عادة ما أكون الشخص الأخير. في حالة الطوارئ، اكسر الزجاج. عدد كبير من المدرّبين سيطلبون منك فقط أن تقوم ببعض التمارين. هذا ليس أنا - فنحن نتدرب لشيء واحد، شيء واحد فقط: البطولة. يقول العديد من الشباب إنهم سيفعلون أي شيء للحصول على ذلك الخاتم، ولكن يوجد فرقٌ كبيرٌ بين قول ذلك والقيام به فعلاً. لذلك، عندما يلتزم لاعبٌ التدرّب معي، فهذا يعني أنه جادٌّ حقّاً.

عندما اتصل بي دواين بعد موسم عام 2013، كان جادّاً حقّاً.

«لم أنته بعد»، قال.

هذا هو المنظِّف. قد لا تحب العمل الشاق، لكنك تتوق بشغف وحماس إلى النتيجة النهائية.

أما عن سؤال من هو منظِّف ومن هو غير ذلك، فكما سترى، إنني أكرر في هذا الكتاب أنه قبل موسم دوري كرة السلة الأمريكية لعام 2013، كان لا يزال لدى ليبرون شيء ليثبته قبل أن ينال لقب «اللاعب الأفضل على الإطلاق»، وهذا ما بدأ البعض يلقبونه به. بالنسبة إليّ، لم يكن منظِّفاً بعد. كان قد فاز ببطولة واحدة وأردت أن أراه يفعلها مجدداً. لم يكن مطالباً أن يتولى المسؤولية الكاملة للفريق كما يفعل المنظِّف، إذ كان يلعب مع دواين، أحد أهم اللاعبين في كرة السلة. لقد أُعطي له كل شيء منذ كان فتىً في

الثانوية؛ وأردته أن يبرهن أنه استحق ذلك بجدارة. كان الجميع يقارنونه بأعظم أساطير اللعبة - أرِنا أنك تستحق المقارنة.

فعل ذلك.

لم يكن لقدراته الجسدية وموهبته الخارقة سوى دور بسيط في جعله منظِّفاً في نهاية المطاف، هذا لأن الأمر لا يتعلق بالمهارة أو بالموهبة. كان السبب حقيقةً أنه استوعب ضغط الفوز بخاتمه الأول عام 2012، وسخَّر ذلك الضغط ليدفع نفسه على العمل بكد أكبر للحصول على خاتمه الثاني عام 2013، فضلاً عن أنه حمل فريقه على عاتقه كي يحصل على اللقب. تركيزٌ كاملٌ، تواجدٌ في المنطقة، وعدم التواني أبداً حتى الوصول إلى النتيجة المبتغاة. وفور حصوله على البطولة الثانية، قال مباشرةً: سأعود لاعباً أفضل. لا يشعر بالرضا بعد. هذا هو المنظِّف.

هذه هي الرسالة الجوهرية لهذا الكتاب. أنا أفهم أنها رسالة تحفّز بعض القراء فعلاً، وتُغضب آخرين. قرأت وقدَّرت كل تعليق وكل مراجعة، إيجابيّة كانت أم سلبيّة، إذ لا يمكنك الاستمرار في التحسّن إذا كنت تخاف من عدم موافقة الآخرين على ما تقوم به. إن الفرق الوحيد بين «رد الفعل» و«النقد» هو الطريقة التي تتلقاها بها، ولقد تلقيتها جميعها. ورغم أن معظم ردود الأفعال كانت إيجابية إلى حدٍّ كبيرٍ، أو على الأقل منصفة، إلا أنه استوقفني هذا التعليق: «الكتاب لا يخبرك بما عليك فعله».

هذا كلامٌ دقيقٌ مئة في المئة.

لِم يودُّ أي أحد أن يخبره شخص آخر بما عليه فعله؟ فالفكرة وراء هذا الكتاب هي أنه كي تكون ناجحاً، كي تحصل على ما تريده حقاً في حياتك، لا بدَّ من التَّوقف عن انتظار أن يُملى عليك ما ستقوم به وكيف ستقوم به. إنها أهدافك أنت، قراراتك أنت،

التزامك أنت. إذا لم تكن قادراً أنت على رؤية النتيجة النهائية، فكيف يمكن لغيرك أن يراها عنك؟ لا يمكنني إعطاؤك لائحة من عشر خطوات تحقق لك أهدافك، ولا يمكن لأحد القيام بذلك من أجلك، ولا ينبغي لك أن تطلب ذلك من أحد. إنّ ما أقدمه لك هو التعرّف إلى عقلية وشجاعة مَن حصدوا نجاحات لا مثيل لها عبر ثقتهم بغرائزهم التي أوصلتهم إلى حيث يريدون أن يكونوا. وإذا كان بإمكانهم القيام بذلك في عالم الرياضة، فيمكنك القيام به في عالمك أنت. فالأمر منوطٌ بامتلاك عقلية الصلابة الذهنية. أخبر نفسك ما تريد فعله، وكُفَّ عن انتظار إرشادات من الآخرين.

هل بإمكان أي شخص القيام بذلك؟ هل عليك أن تولد بهذه العقلية أم يمكنك أن تتعلّمها؟

هذا هو جوابي، وآمل أن تُبقيه في ذهنك وأنت تقرأ هذا الكتاب:

ليس عليك أن تلعب كرة السلة مثل مايكل جوردن لتحصل على عقليته وعلى صلابته العقلية، ولتطبقها على ما تفعل في الحياة. لست بحاجة إلى مهارات كوبي الرياضية لتنقضّ على أحلامك بالطريقة التي ينقضّ بها على أحلامه. وليس عليك أن تكابد إصابة أو تواجه العجائب المستحيلة كما فعل دواين وايد لتتغلّب على العوائق التي تحول بينك وبين أهدافك.

أنت فقط بحاجة إلى أن تشاركهم دافعهم المثابر للوصول إلى النتيجة النهائية. لا تدع أي شيء يحول بينك وبين تحقيقها.

تيم س. غروفر
سبتمبر، 2013

لا تُفَكّر

كانت السّاعة تشيرُ إلى العاشرة مساءً، عندما توقّفت سيارة سوداءُ من نوع سوبربان أمام بوّابة الأمن في نادي أتاك أثلتكس (Attack Athletics)، مُنشأتي الرياضيّة في الجانب الغربيّ لمدينة شيكاغو. إنّ الأمر عادي، فالرياضِيّون المُحترفون يمكن أن يحلّوا في أيّة ساعة في المكان الذي كان يمتلك فيه مايكل جوردن وكوبي براينت ودواين وايد خزانات دائمة، حيث عدد لا يُحصى من النجوم الكبار كانوا يتمرّنون أو يلعبون كرة السلة أو يتسكّعون مع أشخاص آخرين من ذات الفصيلة.

في هذه الليلة بالذات، يتواجد شخص واحد في صالة الرياضة، ولا أحد يعلم أنّه هناك؛ لا فريقه ولا الصحافة ولا عائلته. أمّا زملاؤه في الفريق فينزلون في فندق يَبْعُدُ بحوالي ألفَي ميل، بينما كان المراسلون يُمطرون هاتفه بسيلٍ جارف من الرسائل النصيّة والاتصالات.

إنّنا في منتصف نهائيات الدوري الأمريكي للمُحترفين لكرة السلة، ولا يفصله من الوقت سوى أقل من 72 ساعة للعودة إلى الملعب.

ليلة الأمس، خرج من الملعب وهو يعرج متألّماً. العالمُ كلّه كان شاهداً على ذلك. الآن يودّ الجميع معرفة ماذا حدث. هل هو بخير؟ هل يمكنه اللّعِب؟ «أنا بخير»، قال في المؤتمر الصّحفي الذي أعقب المباراة، وقال المدرِّب، الذي ليست لديه أيّة فكرة أين هو نجمه الليلة، «إنه بخير»، بينما علّق المدير العام، والذي كان على علم بأنَّ اللاعب لن يقترب من طاقم تدريب الفريق، «سنقوم بمُعالجته، وسيكون بخير للعودة للملعب».

وأخيراً، عندما اختلى بنفسه في جوّ من الخصوصية داخل غرفته في فندق الفريق، أجرى مكالمة واحدة نحو رقم سرّي مُسجّل في قوائم هواتف العديد من الرياضيين حول العالم.

قال: «أنَا في حاجة إلى المساعدة».

أجبت: «كم من الوقت يلزمك للوصول إلى هنا؟».

حين تكون رياضيّاً مُحترفاً، فإنّ الوصول إليَّ، دونَ أن يعلم أحد، يعدّ من أسهل الأمور: إِستَقِل طائرة، أحضرْ معك حارسك الشخصي، واذهبْ، فالسريّة مضمُونة. في العادة، يتمثل الجزء الأصعب في نقطة الوصول. إنّ السؤال المطروح يبقى ما إذا كنت في حاجة إلى تدخّل عاجل أو برنامج طويل الأمد أو تحفيز نفسي لإذكاء نار النجاح في رُوحك. بعض الأشخاص يعتقدون أنّهم سيملؤون بعض الأوراق ويقومون ببعض تمارين التمدُّد، ولكن خلال السّاعة الأولى يكونُون قد تصبّبوا عرقاً واستبدلوا ثلاثة قمصان وتقيّؤوا في حاوية القمامة.

ولكن في تلك الليلة، كنا نعلم، أنا واللاعب، أن المشكلة ليست جسديّة، فقد شارف الموسمُ النهايةَ، والكلّ يشتكي من

الإصابات. لن أعالج أمراً كبيراً في ساعات قليلة، وكان بإمكان الفريق الطبيّ أنْ يُعالج الجروح والآلام الشائعة. لنكن صريحين: أنت لا تستأجر طائرةً سرّاً وتُحَلّقَ مسافةَ 2000 ميل من أجل التضميد ووضع الثلج. يمكننا أن نتأقلم مع القيود المفروضة علينا – إليك كيف تعدّل أسلوبك في التسديد، ادفع بهذه الطريقة، قُمْ بهذا قبل المباراة، قُمْ بذلك في نهاية الشوط، افعل شيئاً لحذائك. تجاهل الألم الآن. ستكون غير مرتاح، تعوّد على ذلك. ضع سيناريوهاً كاملاً، لا تدع شيئاً للحظّ. إذا سار على نهج الخطّة المرسُومة، سيكون مُستعدّاً للعب من الناحيّة الجسدية، أو سيكُون جاهزاً متى استطاع إلى ذلك سبيلاً.

ولكن من الناحية العقلية، فهذه قصة أخرى... ولهذا أجرى معي تلك المكالمة، فهو يستمع إلى كلّ ما يُقال؛ ما إذا كان مستعدّاً للعب، ما إذا كان قادراً على إتمام المَهمَّة، ما إذا كان قد أضاع بعض الفرص، والآن فهو نفسه غير متأكِّد.

الضغط ينال منه؛ الضغط الخارجي الذي يلهيك ويخرجك عن جادة الصواب، وليس الضغط الداخلي الذي يُحفّزك للتغلّب على أيّ شيء.

وبدلاً من تجاهل كلّ ذلك، ووضع الثقة في ملكاته وقدراته الطبيعية، فهو وسط دوامة من التفكير.

سافرَ بالطائرة لمسافة 2000 ميل ليسمع هاتين الكلمتين:

لا تُفكّر.

أنتَ تعرف، مُسبقاً، ماذا يتوجب عليك فعله، وكيف تُنجزه.

ما الذي يُعيقك؟

لتكون الأفضل، في الرياضة أو الأعمال أو في أيّ جانب من جوانب الحياة، لا يكفي أن تصل إلى القمة فقط، بل عليك أن تبقى هناك، وعليك أن تتسلّق للأعلى، لأن هناك دائماً شخصاً خلفك يحاول اللحاق بك. أغلب الناس يرغبُون في الاستقرار في منطقة «جيّدة بشكل كافٍ»، لكن إذا كنت تريد أن تكون شخصاً لا يُقهر، فإن هذه الكلمات لا تعني لك شيئاً. أن تكون الأفضل يعني أن تُهندس حياتك بشكل يُتيح لك ألّا تتوقف أبداً حتّى تحصُل على ما تريد، وأن تستمرّ إلى أن تحصل على الشّيء التالي، ومن ثمّة تسعى إلى ما هو أكثر.

مُثَابِر.

إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك، فإنّ هذا الكتاب هو قصة حياتك. أنت من أسميه منظّفاً، أكثر منافس شرس ومتحمّس يمكنك تخيُّله. فأنت لا ترضخ للقيود، تقُوم بالقوة والسكينة بعمل ما يستوجب للحصول على ما تريد، تفهم الإدمان النّهم للنجاح، فهذا ما يحدّد حياتك بأكملها.

إذا كان هذا لا ينطبق عليك، فهنيئاً لك: أنت على متن رحلة ستُغيّر حياتك لاكتشاف قوّة من صميم جوهرك.

لا يتعلّق الأمر بالتّحفيز. إذا كُنت تقرَأ هذا الكتاب، فأنت مُتحفّز مُسبقاً؛ الآن عليك أن تحوّل هذا إلى فعل وإلى نتائج.

يُمكنك أنْ تقرأ شعارات التّحفيز طوال النهار، ومع ذلك فإنّك لن تمتلك أدنى فكرة لكيفيّة الوصول إلى مُبتغاك، فالرّغبة في الشيء لن تُمكّنك من الوصول إلى وجهتك. إنّ محاولتك لتكون شخصاً لا يمثل حقيقتك، لن تقُودك إلى أيّ مكان، وانتظار شخص أو شيء مَا لإذكاء نارك لن يُوصلك إلى أي مكان.

إذاً، كيف يُمكنك الوصول إلى مُبتغاك؟

صدِّق هذا: كلّ ما تحتاج إليه لتكون عظيماً هو كامنٌ داخلَكَ مُسبَقاً. كلّ طُموحاتك وأسرارك، وأعمق أحلامك... هي بانتظارك لتُطلق لها العنان.

ما الذي يُعيقك؟

معظم النّاس يستسلمون لأنّ الآخرين حدّدُوا لهم ما لا يستطيعون فعله، ومن الأسهل البقاء في منطقة الراحة. لذا، ينزع هؤلاء إلى التأجيل. لا يستقرّ لهم قرار، ولا يستطيعُون فعل شيء.

لكن إنْ لم تَخْتَرْ مُرامَكَ، فَسَيخْتَارُه الآخرون لكَ.

حان الوقت للتوقّف عن الإصغاء لما يقوله الآخرون عنك وعمّا ستفعله، وكيف تتصرف وكيف ينبغي أن تحسَّ. دعهم يحكمون عليك من خلال نتائجك، وليس من خلال أيّ شيء آخر. ليس من شأنهم كيف تصل إلى ما تبتغيه. إذا كنت مُثابراً، ليس هناكَ مُنتصف طريق، ليس هناك: أستطيع، أو ينبغي، أو ربّما. لا تُخبرني إذا كانت الكأس نصف فارغة أو نصف ممتلئة، فإمّا لديك شيء في الكأس وإمّا لا شيء.

قرّر. التزم. افعل. انجح. أعد الكرّة من جديد.

كلّ شيء في هذا الكتاب يتعلّق بالرفع من مستوى التميّز الخاص بك، والذهاب إلى أبعد ممّا تعرفه أو تفكر فيه، أبعد ممّا حاول أيّ شخص تعليمك. يقول كوبي إنّه يريد ستّة خواتم؟ أريده أن يحصل على سبعة. يخبرني أحدهم أنّه يريد العودة إلى اللعب بعد الإصابة في غضون عشرة أسابيع؟ سأجعله قادراً على اللّعب في غضون ثمانية. تريد أن تنقص من وزنك بمقدار اثني عشر كيلوغراماً؟

ستفقد خمسة عشر. هكذا ستصبح شخصاً لا يُقهر - بإلغاء كلّ القيود التي تكبّلك. لا يقتصر الأمر على الرياضة فحسب، بل ينطبق على أي شيء تقوم به. أريدك أن تطمح إلى الأكثر وتحصل على كلّ ما تتمناه.

لا يهمنى كم ترى نفسك جيّداً، أو كيف يراك الآخرون - يُمكن أن تتطوّر، وستتطوّر. أن تكون مُثابراً، يعني أن تطلب من نفسك أكثر ممّا يمكن لأي شخص أن يطلب منك، مع العلم أنّك في كلّ لحظة تتوقّف فيها، يمكنك أن تفعل أكثر. وعليك أن تفعل أكثر.

الدقيقة التي يُفكر فيها عقلك: «أُنجِز»، غريزتك تقُول: «التالي».

الشيء الذي لن تجده في هذا الكتاب هو الكثير من الهراء حول «الشغف» أو «الحافز الداخلي». ليست لدي أية استراتيجيات ناجعة للحالمين الذين يحبّون التحدّث عن «التغريد خارج السرب»، إذ لا وجُود لسرب. سأعلّمك كيف تُقلع عن مساءلة منهج تفكيرك وأن تفعل شيئاً عوض ذلك.

في هذه الصفحات، سأروي لك قصصاً كثيرة عن أبطال، مثل مايكل جوردن وكوبي براينت ودواين وايد، وعن أشخاص ناجحين آخرين، من مجال الرياضة وخارجها. إلّا أن هذا الكتاب ليس عن كرة السلة، ولن أخبرك كيف تصبح مايكل جوردن عصرك. لن يصبح أحدٌ مايكل جوردن أبداً. وسيكون كوبي ودواين أول المساندين لوجهة النظر هذه. هل ستلعب كرة السلة مثل أولئك الأبطال؟ سيكون الجواب غالباً بالنفي. هل يمكنك أن تتعلم من أخلاقيات عملهم ودوافعهم التي لا يشقّ لها غبار؟ هل يمكنك التعلم من تركيزهم المثابر بغرض تحقيق أهدافهم؟ طبعاً. هل يمكنك أن تحسّن

حظوظك في النجاح عبر التعلُّم من الآخرين الذين نجحوا ومن أولئك الذين لم ينجحوا؟ بكل تأكيد.

إنّ النجاح ليس مثل الموهبة، فالعالم مليء بالموهوبين بشكل لا يخطر على بال، ومع ذلك لا يُكتب لهم النجاح. إنهم يحضرون، ويقومون بما يستوجب عمله، لكن إذا لم ينجحوا، فيلقون اللوم على الآخرين لأنّهم يؤمنون بأنّ الموهبة وحدها كافية. لكنها ليست كذلك. إذا أردت أن تكون ناجحاً بالمعنى الحقيقي للكلمة، فلن تكتفي بـ«هذا جيّد بما فيه الكفاية». عليك أن تجد دافعاً إضَافِياً.

انتبه، أنا لا أدّعي أنني طبيب أو محلّل نفسي أو مساعد اجتماعي. لم أقْضِ في الجامعة عقوداً قمت خلالها بإجراء دراسات وجمع معطيات وتحليلها، وتدوين أبحاث علميّة تخصّ نظريات التميّز، وأداء النخب. إلّا أنني أضمن لك أنّ كل ما أعرفه وكل ما هو وارد في هذا الكتاب ينبع من تجربتي الواسعة مع النخب العالمية، ومع أكثر الرياضيين تميُّزاً في مجالاتهم. فأنا على دراية بالطريقة التي يفكرون ويتعلّمون ويعملون بها، وكيف يحقّقون النجاح وكيف يفشلون... وأعلم ما يدفعهم ليكونوا مثابرين. الأمر ليس كله جميلاً، لكنه كله حقيقي. كل شيء تعلّمته منهم، كل شيء علّمتهم إيّاه، أشارك إيّاه في هذا الكتاب. إنّ الأمر ليس علماً، بل هو تجسيد لغريزة فطرية.

إنّ هذا الكتاب يتطرّق إلى كيفية مطاوعة تلك الغرائز، وطرائق مواجهة الحقيقة، والتخلّص من المبرّرات التي تحول بينك وبين تحقيق أهدافك؛ مهما بدت معقّدة وبعيدة المنال. ومهما أملى عليك الناس ما لا تستطيع فعله، كُن واثقاً أنّ الأمر يمكن تحقيقه.

معلومة إضافية: لن أخبرك عن كيفية التغيير، فالناس لا تتغيّر.

أود أن تثق بحقيقتك الجوهرية، وأن تصل إلى تلك المنطقة حيث يمكنك أن تُسكِت كلّ الأصوات، كل السلبية والمخاوف والمغريات والأكاذيب، وأن تحقّق كل ما تريده، مهما كان هدفك.

ومن أجل الوصول إلى ذلك، سأتطرّق إلى بعض القضايا التي قد تثير حفيظتك، ولن أعتذر إذا لم تشعر بالراحة، فالنجاح يعني التعامل مع الواقع والتصدّي لمخاوفك وإدماناتك، لا التظاهر بأنّ كل شيء على ما يرام. وإذا كنت تودّ أن يمدحك أحدهم قائلاً: «عمل جيّد!» حتى يتسنّى لك أن تخرج من كسلك، فإنّ هذا الكتاب لا يعنيك. فإذا أردت أن تكُون شخصاً لا يُقهر، عليك أن تُواجه حقيقة من أنت، وأن تُوظّف ذلك لصالحك وليس ضدّك. فالأبطال الحقيقيون -أو من أسمّيهم «المُنظِّفون»- يُعتبرون أشخاصاً مفترسين لهم جوانب مُظلمة ترفض أن تُعلَّم كيف تكُون خيّرة. وسواء كنت تعلم هذا أم لا، فإن لديك جانباً مُظلماً. استخدمه بشكل جيّد، وسيكُون أعظم مواهبك.

إذا كنت تطمح أن تصبح الأفضل فيما تفعل، فلا تشغل نفسك ما إذا كانت أفعالك ستزعج أشخاصاً آخرين، بل لا تنشغل برأيهم فيك لأن المشاعر خارج هذه المعادلة. إن الأمر يستلزم القيام بكلّ ما هو ممكن لتحقيق ما تطمح أن تكونه. هل هذه أنانية؟ ربّما. أهذا تركيز على الذات؟ بالتأكيد. إذا كان هذا يسبّب لك مشكلة، اقرأ الكتاب ولاحظ كيف سيُصبح شعورك مُختلفاً.

من هذا المُنطلق، فإن إستراتيجيتك هي أن تجعل الجميع في مستواك، لا أن تنزل إلى مستواهم. لن تُنافس شخصاً آخر أبداً بعد الآن، سيكون عليهم هم أن يُنافسوك. ومن الآن فصاعداً، كلّ ما يهمّ هو النتيجة النهائية.

في حالة ضيفي الذي حلّ مُتأخّراً ليلاً، فإنّه أضاع الرّابط الذي يقُوده إلى تلك النتيجة النهائية. لقد كان مشتّت الذهن، أخذَ الخوف من الخسارة منه كلّ مأخذ، ولم يستطع أن يركّز على ما يتوجب عليه أن يفعله ليربح؛ لم يستطع أن يصد موجة الإحباط والعواطف التي كانت تعصف بثقته وكل ملكاته الطبيعية. كانت مشاعره السلبيّة بادية في الملعب، وكان يُحملق بعينَيه في زملائه ومدرّبيه، بوجه واجم كأنّه سيلقى حتفه هُناك. لاحظ زملاؤُه في الفريق هذا، وأصبحُوا فجأةً كجنود يسيرون في معركة لا قائد لها، وبدأت معنوياتهم تتهَاوى. هكذا تخسر الفِرق الكبيرة: القائد لا يُؤدي دوره. وهذا يحصل في مجال الأعمال كلّ يوم، عندما يُبدي المدير إحباطه في الاجتماعات، أو يصرخ في وجه موظّفيه. هذا يعني أنّه ليس واثقاً من نفسه، وليس هادئاً، وليس على سجيّته. يعتقد أن لا أحد يُلاحظ انفعاله، بيد أنّ الجميع، كُن على يقين من ذلك، قد لاحظَه وتملّكه الهلع جراء ذلك.

كيف لك أن تمنع ذلك الهلع من التحول إلى انهيار تامّ؟ في بعض الأحيان يتوجّب عليك أن تبتعد وأن تعُود إلى ذاك المكان الهادئ حيث تملك السيطرة التامة. هل كان بإمكان اللاعب أن يتّصل بي لألحق به بالطائرة حيثما كان؟ بطبيعة الحال، فهذا الأمر يحدث كلّ موسم مع عدّة لاعبين. إنّهم يعلمون أنه في حال احتاجوا إليّ، فسأكون في خدمتهم. ولكن في هذه الحالة، كان اللاعب يعرف أنّه في حاجة أن يكون لوحده، وكان مستعداً للمجازفة من أجل ذلك، فمغادرته للفريق، لو تمّ رصدها، ستكون لها تبعات لا تحمد عقباها. كان يعلم أن عليه الرجوع إلى «المنطقة»؛ ذلك الفضاء الشخصي حيث يمكنك تصفية ذهنك حتى يخلو من كلّ

تفكير، لتصبح وحيداً مع غريزتك، مركّزاً ومجرّداً من الانفعالات العاطفية. هُناك، لا وجود لأيّ إحساس بالضغط الخارجي، بل الضغط الداخلي فقط بغية إثبات ذاتك مرّة تلو الأخرى، لأنك تُريد الأمر لنفسك وليس لأيّ أحد آخر.

«انسَ أمر الخسارة»، قلت له وأنا أبحث عن تلك «اللمعة» في عينيه، إذ بها تعرف أن الشخص قد فهم المراد من قولك. «انسَ أمر المحاولة، فإذا كنت تحاول فقط، فهذا يعني أن الخسارة تظل خياراً. تريد أن تكون الأفضل؟ إذاً عليك أن تتجاهل الألم والتعب والضغط لإرضاء الجميع. لا تدع أعداءك يستولون على ثقتك، لا تدعهم يتسللون إلى ذهنك. فعندما تُفتَح أبواب الجحيم في الخارج، نادراً ما تُلاحظ، لأنك هادئ من الداخل، لأنّك مُستعد ومتمرّنٌ، ولأنّك الأفضل فيما تقوم به. لا تخبر أحداً كيف تتعامل مع الموقف، بل تتعامل معه فقط. الجميع مصاب بالهلع والاختناق، وأنت تقول: «ليست هناك مشكلة». تدوس على رقبة الشخص الآخر وتنهي القتال.

«وبعدها لا تشرح كيف فعلتها. لن يفهموا، وهم ليسوا مجبرين على ذلك. خذ لحظة لتدرك ما حقّقته، وانتقل إلى التحدّي التالي».

إنّه الصباح الباكر، والطائرة بانتظاره لتعُود به من حيث أتى:

«أتْمِم العمَل»، قلت له مرة أخرى. لمحت «اللمعة». لقد فهم. حان وقت الذهاب.

التفتَ إلى حارسه الشخصي وقال له: «لقد كنّا للتو عند أوز».

إنّ كتاب المُثابر يتطرّق إلى تحقيق المستحيل، وأعلم علم اليقين أنّ الجميع قادر على تحقيق ذلك. عندما كنت طالباً في

الثانوية، كان طولي 180 سنتمتراً، وألعب كرة السلة في شيكاغو. لقد كنت أشاهد مباراة كارولاينا الشمالية في التلفاز عندما رأيت مايكل جوردن لأوّل مرة. كان مُبتدئاً ونحيفاً ويتمتّع بحركات لم أرَ مثلها قط؛ حركات غريزية وطبيعية بشكل خالص. وكان يعلم ما عليه القيام به من دُون تفكير. لم أكن أعرف أيّ شيء عنه، ولكنني أدركت أن هذا الفتى سيُصبح نجماً كبيراً.

وبعد مرور عدّة سنوات، حصلت على شهادة الماجستير في العلوم الرياضية وكنت أعمل مدرّباً في نادٍ في شيكاغو، وكان مايكل لا يزال نحيفاً، ولكنه نجم في صفوف فريق شيكاغو بولز. اتصلت بالفريق عدّة مرّات في سنوات الثمانينيات عندما أصبحت مدرّباً، آملاً أن أحصل على عمل مع أيّ من اللاعبين. كتبت رسائلَ لكلّ اللاعبين ما عدا مايكل لأنني اعتقدت أنّه إذا كان يريد مدرّباً، فقد شرَع في توظيفه مُسبقاً، ولن يقبل بمدرّب مبتدئ مثلي. لم يكن أحد مهتمّاً. في تلك الفترة، لم يكن لاعبو كرة السلة مُهتمين برفع الأثقال، فقد كان الاعتقاد السائد أنّ الجسم المكتنز بالعضلات يُعيق التسديدات.

ثم سنة 1989، تصفّحت في جريدة مقالة صغيرة تسرد كيف أنّ مايكل كان محبطاً من كونه محاطاً بلاعبين مفتولي العضلات، من فريق بطل العالم ديترويت بيستونز، أو فرق أخرى في الدوري. اتصلت مرة أخرى بفريق بولز واتفقت معهم على عقد لقاء مع طبيب الفريق، جون هيفرون، ورئيس مدرّبي الفريق، مارك بفايل. يا ترى ما الحظوظ أنهم سيسمحون لنجمهم أن يعمل مع مدرّب غير معروف، لم يدرّب أي رياضي محترف قطّ؟ لا شيء، قال الجميع. انسَ الأمر. إنه مستحيل.

بطبيعة الحال، كلّ شيء مستحيل إلى أن يقوم به شخص ما. عمل مايكل مع أحد المدرّبين، وأصيب في ظهره أثناء التدريب، وكان متردّداً من تكرار التجربة. ومع ذلك، كان يعلم بالفطرة أنّ امتلاك أعظم المهارات في تاريخ كرة السلة ليس كافياً. إذا أراد أن يكون أكثر من أسطورة؛ إذا أراد فعلاً أن يصبح أيقونة، فكان عليه أن ينقل جسده إلى المستوى الأقصى، وكان راغباً في فعل كلّ ما يتطلبه تحقيق ذلك. ولهذا طلب من جون ومارك أن يبحثا عن شخص يفهم تماماً ما هو بحاجة إليه.

وبعد مرور أيام معدُودات من لقائي الأول مع فريق بولز، تلقّيت اتصالاً لعقد لقاء آخر في إحدى منشآتهم التدريبية الواقعة في الضواحي. اعتقدت أنّ الأمر يتعلق بإجراء مقابلة أخرى مع فريق التدريب. لم أكن على علم أنّني سألتقي مع مايكل جوردن في منزله.

تحدثت أنا ومايكل لحوالي ساعة من الزمن، ووضعت له الخطّة بأكملها، وأظهرت له كيف يمكننا أن نجعله أقوى ونقلّص من أخطار الإصابات، وشرحت له كيف أن كلّ تغيير جسدي سيؤثر على تسديداته، وكيف سنُدخل التعديلات على هذا الأساس لنوظّف جسمه بالكامل بشكل متوازن بغية الوصول إلى قمة الأداء، وربما تمديد مدة حياته المهنية.

أصغى جيّداً إلى كلّ ما قلته قبل أن يردّ.

مستحيل، قال في نهاية المطاف. هذا جيّد جدّاً، إلاّ أنّه لا يبدُو معقولاً.

هذا معقول، قلت له: «سأعطيك برنامجاً لمدّة ثلاثين يوماً، أفصّل فيه ما علينا فعله بالضبط، وكيف ستكون التأثيرات على

جسدك، على لعبك وعلى قوتك ككلّ. سأخبرك بما ستشعر به حتى يتسنّى لك أن تتأقلم مع التغييرات التي سنقوم بها. سنضع خطة للأكل، ومتى تتناوله، ومتى تنام. سندقّق في كلّ تفصيل، لن ندع شيئاً للحظّ. سترى كيف أنّ الأمور كلّها ستعمل مع بعضها».

منحني ثلاثين يوماً.

بقيت خمسة عشر عاماً.

قال لي مايكل، عندما تقاعد في نهاية مشواره: «إذا رأيتك مرّة أخرى في هذا الحي، فسأطلق عليك النار».

تعلّم أحدنا من الآخر. لم نكن نرى قطّ عقبات أو مشاكل، كنا نرى فقط حالات في حاجة إلى حلول. ولأن لا وجود للاعب مثل مايكل جوردن، فقد صادفنا الكثير من الحالات التي جهلنا حلولها. تعلمنا، ارتكبنا الأخطاء، تعلمنا من أخطائنا، وواظبنا على التعلم.

لم يكن مايكل الأفضل لأنه كان يستطيع التحليق وتسجيل أهداف مستحيلة، بل كان الأفضل لأنه كان مثابراً فيما يخص الفوز؛ مُثابراً في إيمانه بأنه لا توجد عبارة مثل «هذا جيّد بما فيه الكفاية». بغض النظر عن عدد المرات التي فاز بها وعن العظمة التي وصل إليها، كان دائماً يطلب المزيد، وكان دائماً راغباً في عمل كل ما يلزم -وأكثر- ليحقّق ذلك.

ولأكثر من عقدَين من الزمن، كانت تلك القِيَم الحجر الأساس في كل عملي مع مئات الرياضيين، وهي الآن الحجر الأساس لهذا الكتاب. المُثابر هو كتاب عن ألّا تكون راضياً أبداً، بل مُتحمّساً دائماً لأن تكون الأفضل. إنه كتاب يتطرق إلى نقلك إلى المستوى التالي... حتى لو أنّ المستوى التالي لم يخرج إلى الوجود بعد. إنّه عن مواجهة مخاوفك، والتخلص من السموم التي تضمن لك

الفشل، عن جعلهم يخشونك ويحترمونك لقوتك وصلابتك العقلية، وليس فقط لقدرتك الجسدية.

مهما كان في كأسك، أفرغها الآن، ودعني أعبّئها من الصفر. انسَ ما كنت تعتقد، ما كنت تؤمن به، الآراء التي كانت لديك... سنبدأ من جديد الآن. أفرغ كأسك. تلك القطرات الأخيرة هي الحواجز الذهنية التي تمنعك من أن تصبح أفضل. سنذهب إلى مكان جديد كلّياً.



كلّما كنت أنظف، اتّسخت أكثر

في الليلة التي انتصر فيها فريق ميامي هيت على مُنافسه أوكلاهوما سيتي ثاندر ليتوّج بطلاً للدّوري الأمريكي في كرة السلة للعام 2012، كتبتُ رسالة من بضع كلمات على ورقة صغيرة قبل المباراة ووضعتها في جيبي. كانت الورقة مخصّصة لصديقي وزبوني القديم دواين وايد.

اتصل بي دواين بعد المبارة الثانية للنهائيات، وسألني إذا ما كان بمقدوري القدوم بالطائرة إلى ميامي، لأرى ما أستطيع فعله لكي يواصل اللعب بركبته المصابة حتى انتهاء الموسم. لقد أصبت بالدهشة؛ علاقتنا وطيدة وناجحة، بيد أنّنا لم نتمرن معاً في الموسمَين السابقَين، ويرجع جزء من هذا إلى قراره بالمكوث في ميامي للتدرُّب مع زميله في الفريق ليبرون جيمس. مع هذا بقينا على اتصال، وكما هو الحال مع جميع زبائني، السابقين والحاليين، كان يعلم أنني سأقف دائماً إلى جانبه في أي وقت احتاج مساعدتي.

أرجّح أنه لو كان لاعباً آخر ما كان ليجري ذلك الاتصال؛ كان بإمكانه أن يعتمد على ليبرون ليقود فريق هيت للظفر باللقب؛ كان بإمكانه أن يتأقلم مع الألم ممنياً النفس أن تسعفه ركبته اللعب لمباراتَين. هذا ما كان سيفعله أغلب اللاعبين. ولكن عندما تكون

المسألة تخص الفوز بلقب البطولة، وعندما تكون مُنظِّفاً، لا تسمح للآخرين بتحمل العبء عنك، ولا ترجوا أن تسير الأمور بشكل جيّد لوحدها، بل تقوم بجميع المحاولات لتضع نفسك حيث تلزمك الضرورة.

ومع النتيجة واحد لواحد، استقليت الطائرة إلى ميامي. كان الأمر جلياً؛ ركبة دواين في حاجة إلى عملية جراحية بعد انتهاء الموسم، ولا يمككنا فعل شيء حيال ذلك. قلت له إنني سأبذل كل ما بوسعي لجعله يشعر بقوة وحماس أكبر في الأيام القليلة القادمة.

كما قلت له إنّ خاتمه الوحيد الذي حصل عليه في بطولة 2006 ليس كافياً، فسيحتاج، على الأقل، إلى ثلاثة خواتم من أجل الحصول على مسيرة رياضية تُعتبر ذات قيمة.

ولكن ما أردت حقاً قوله كان التالي: «**عندما تكون أحد أفضل الرياضيين في مجالك، فإنك لا تعلن أنك «تقدمت في السن» في سنّ الثلاثين وأنك مستعدّ للسماح للجيل الأصغر باغتنام الفرصة. إذا كنت تفكر في أنك تقدمت في السنّ فستصبح كذلك. لم يمر وقت طويل على فوزك بلقب هدّاف الدوري الأمريكي للمحترفين في كرة السلة، بعد أن كنت تكابد جرّاء خضوعك لعمليتَين جراحيتَين في الركبة والكتف، وتشق طريقك عبر نظامنا القاسي لإعادة التأهيل في مدة شهرَين، والذي كان سيستغرق ثلاثة أشهر مع أي لاعب آخر. فعلتَ ذلك. لا تقل لي إنك لا تستطيع أن تفعل هذا**».

في الأيام القليلة التالية، تدرّبنا على أشياء لم يقم بها منذ زمن، كنا نتمرن في بعض الأحيان حتى الثانية صباحاً، وحدنا في الملعب، بعيداً عن زملائه في الفريق وعن وسائل الإعلام وعن كلّ أشكال

اللهو. ولأوّل مرّة مُنذ أمد بعيد، كان الأمر متعلّقاً به فقط. ربح فريق هيت المباراة الثالثة، ثم الرابعة وتصدّر الدوري 3-1. فوز واحد سيكون الفيصل، وإلّا فإنَّ أرض المعركة ستنتقل إلى ملعب أوكلاهوما سيتي من جديد وسيكون فريق ثاندر صاحب الأفضلية لأنه سيلعب على أرضيته. حان الوقت لوضع حدّ للقتال، وحالاً.

كان كثير من العمل متعلّقاً بالشقّ البدني، إذ كان جسمه يتعافى بسرعة أكبر ممّا خبره مُنذ مدّة طويلة. ولكن مع وجود منافسين شرسين، فإنّ المفتاح الرئيس كان مُتعلّقاً بالشقّ الذهني.

كان في حاجة إلى العودة إلى جوهره، إلى العودة إلى دواين وايد الحقيقي، وليس أن يكون فقط واحداً من «الثلاثة الكبار» لفريق ميامي هيت. أصبح معتاداً جدّاً على مشاركة المنصة مع ليبرون وكريس بوش وباقي أفراد الفريق حتى أنه نسيَ من أين أتى، وكم بذل من الجهد ليصبح واحداً من أفضل اللاعبين.

لا أؤمن بالمحادثات أو الخطابات الطويلة والفارغة عن التحفيز، ربما لأنّ الحقيقة لا تحتاج تفسيراً مطولاً. وعندما أقُول شيئاً ما لأحد لاعبيَّ، فإنّه يعلم أنني أقول الحقيقة.

في ليلة المباراة الخامسة، عندما فاز فريق هيت باللقب، كانت الملاحظة التي كتبت ووضعت في جيبي تحمل الكلمات التالية:

«من أجل الحصُول على ما تريده حقّاً، عليك أن تكون أولاً من أنت عليه حقّاً».

أردته أن يشعر بذلك الوقت عندما لم يكن الأمر متعلّقاً بالدخان المتصاعد أو الأضواء المسلّطة أو الصخب العارم أو محاولة إرضاء الجميع، أي عندما كان الأمر متعلّقاً بما يجري في الملعب، عندما

كان يبذل قصارى جهده من أجل الفوز، وعندما كان من يعبث به يحصل على ثمانية وأربعين دقيقة من الغضب العارم. حان الوقت ليثق بما يشعر به في الداخل، وليس بما يمليه عليه الآخرون عما ينبغي عليه أن يشعر. **قميصك يحمل اسمك، ذكّرهم من أنت، اذهب واحصل على ما هو لك.**

في تلك الليلة، بينما حاول فريق أوكلاهوما سيتي ثاندر وفشلَ في الإفلات من الإقصاء، رغم أنه كان يضمّ شباباً في صفوفه، كان دواين يتمتّع بغريزة القاتل؛ كان متوغّلاً في تلك المنطقة حيث يُفجّر طاقته ويبسط سيطرته ويظهر سطوته. قدّم لاعبون آخرون أداءً عظيماً -رفع مايك ميلر وشاين باتيي وآخرون من إيقاع المباراة بعيداً عن التوقعات- لكن مع مرور الدقائق، كانت ثقة دواين الهادئة والمتوهّجة والتزامه وقيادته هي التي أكسبته لقب البطولة وقادته للحصول على خاتمه الثاني.

لم أعطه الورقة التي كتبت عليها تلك الرسالة. لم أضطرّ إلى ذلك.

في تلك الليلة، كان مُثابراً.

أن تكون مثابراً يعني أن تكون شرِهاً دوماً. يعني أنّك تُحدّد أهدافاً جديدة في كلّ مرة تصل فيها إلى أفضل ما في جعبتك. إذا كنت جيّداً، فهذا يعني أنّك لن تتوقّف حتى تصبح عظيماً. وإذا كنت عظيماً فإنّك ستُقاتل حتّى تُصبح شخصاً لا يُقهر.

هذا يعني أن تُصبح مُنظِّفاً.

كلنا معتادون على سماع أن **المغلِق** منافس شرس. إنه الشخص الذي يمكنك أن تُعوّل عليه دائماً لإنهاء اللعبة أو إبرام صفقة أو

جلب كل ما تحتاج إليه، فالمغلِق يفعل ما يتوجب عليه فعله، ينال الشرف، ثم يعود إلى منزله بطلاً فَرِحاً.

تجاهل هذا الأمر، واجعل تفكيرك أكبر من ذلك، فهناك مستوى أعلى من هذا يُمكنك الوصول إليه، ولكنّه حصري لدرجة أن الناس لا يتجرّؤون حتى على الحلم به.

فكّر في مايكل جوردن، المُنظّف المطلق.

لم يهتم مايكل قط بنيل العظمة، لكنّه كان يكترث أن يكُون الأفضل؛ الأفضل على الإطلاق.

ليست هناك مشكلة في أن تكون عظيماً، فهذا أفضل من أن تكون جيّداً. فكونك عظيماً يعني أنك تتفوّق في مجالك، وهو شيء من الصعب الوصول إليه، وشيء يحقّ لك أن تفخر به.

لكن هذا لن يجعل منك الأفضل.

العظمة تجعل منك أسطُورة، لكن كونك الأفضل يجعلك منك أيقونة. فإذا أردت أن تكون عظيماً، قدّم ما لا يُتوَقّع؛ إذا أردت أن تكون الأفضل، قدّم معجزة.

الأمر لا يتعلق بالممارسات الرياضية فقط، إذ هناك منظّفون في كلّ مجالات الحياة. تفحّص النخبة في أيّ مجال -الرياضيين المتفوقين أو أغنى المدراء التنفيذيين أو أذكى التلاميذ أو أقوى رجال الإطفاء، هذا لا يهمّ- وسيتضح لك أنهم جميعهم عظماء فيما يفعلون، إلّا أن البعض يقوم بأداءٍ على مستوى مختلف تماماً. انظر إلى فريق «دريم تيم» الشهير سنة 1992، المكوّن من أحد عشر لاعباً من النخبة، ومع ذلك يمكنك أن تفصل اثنين عن البقية. جميعهم يتمتعون بالموهبة، ولكن اثنين منهم يعدّان الأفضل على الإطلاق في كل الأزمنة.

وضع مايكل المعيار لغريزة القاتل والرغبة التنافسية. في كل مرة يحصد فيها فريق شيكاغو بولز اللقب -فاز الفريق بستة ألقاب- لم يكن يرفع أصابعه للإشارة لعدد الألقاب التي حصل عليها الفريق، بل يضيف إصبعاً آخر مشيراً للقب التالي الذي سيحصده. بعد أن فاز بالبطولة الأولى رفع إصبعَين، وبعد الثانية رفع ثلاثة... وعند نيل اللقب الخامس رفع ستة أصابع. كنا نعود إلى غرفة تغيير الملابس، والشمبانيا تقطر من الجدران، وكان مايكل يناقش معي ما يتوجّب علينا فعله استعداداً للموسم القادم. كان يشغل مسامعي عن تمارين البيسبول لسنة كاملة قبل أن يأخذ إجازة قصيرة للعب بها. لم يكن أبداً راضياً أو قانعاً، كان دائماً يدفع نحو الأعلى ثم الأعلى.

هذا هو المنظِّف.

أعتبرُ لاري بيرد منظِّفاً. وكذلك أعتبر كوبي ودواين وبات رايلي وفيل جاكسون وتشارلز باركلي منظِّفين. هناك بعض منهم في اللعبة اليوم، ليس الكثير، وربما ليس من تتوقع، فالنجومية لا تجعل منك تلقائياً شخصاً مُنظِّفاً. الفوز نعم، ولكن ليس الفوز مرة واحدة، فعليك أن تفوز مرة تلو الأخرى. في عالم الأعمال، نتحدث عن بيل غيتس، والراحل ستيف جوبز. إن معظم ملّاك الأندية منظِّفون، أشخاص من أمثال جيري جونز ومارك كوبان وجيري رينسدورف، يديرون فرقهم بنفس عقلية قطع الرقاب التي جعلت منهم عمالقة في عالم الأعمال. كما أن معظم الرؤساء منظِّفون.

وهناك أشخاص آخرون، في جميع مجالات الحياة. سأدعك تفكر في الاحتمالات. تذكّر أن الأمر ليس متعلّقاً بالموهبة أو العقل أو الغنى، بل متعلق بغريزة المثابرة التي تدفعك لعمل كل ما في وسعك -أيّ شيء- مهما كلف الأمر، للوصول إلى القمة وتحقيق

مبتغاك، وأن تظل هُناك. لم يكن دواين أكثر لاعب موهوب على أرض الملعب في الليلة التي فاز فريق هيت باللقب، ولكنه كان الوحيد الذي يعي ما يتوجّب على كل شخص فعله من أجل الفوز. هذا ما يقوم به الأبطال؛ يضعون الناس في الأماكن الصحيحة لتحقيق النتائج، ويجعلون كل من حولهم يبدو بأفضل حال.

يمكن اختصار موقف المنظِّف في أربع كلمات: **أنا قادر على ذلك**؛ يدخل بثقة ويغادر بالنتائج. يمتلك المنظِّف الجرأة والرؤية لتحويل كل شيء لصالحه. لا تعلم أبداً ما الذي سيقُوم به، ولكنّك تعلم أنّ شيئاً ما قادم وكل ما يمكنك فعله هو أن تنتظر وتترقّب، وأن تشعر بالرهبة والاحترام لقدرته على تدبير الأمور من دون نقاش أو تحليل. هو يعرف، بكل بساطة.

أن تكون منظِّفاً لا يعني إطلاقاً أنّك موهوب. يمتلك كل واحد منا درجات من الموهبة، ولكنها لا تقودنا إلى النجاح دائماً. فأولئك الذين يصلون إلى مراتب الامتياز لا يعتمدون على مواهبهم، بل يركزون على التحلي بحسّ المسؤولية وتولي الأمور سواء كانوا يتنافسون في مجال الرياضة أو يدبرون الشؤون العائلية أو يديرون الأعمال أو يسوقون الحافلات. إذ ينصبُّ قراراهم على كيفية إتمام العمل، وبعدها يفعلون كل ما يلزم لجعل الأمور تسير بشكل جيّد. هؤلاء هم أكثر الأشخاص المتحفزين الذين ستعرفهم على الإطلاق. يتمتّعون بعبقرية لا نظير لها في عملهم؛ فهم لا يقومون بالعمل فحسب، بل يبدعون فيه. **أنا قادر على ذلك**. أتحدث عن النادل الذي يعرف ما يشربه كل واحد من زبائنه وكيف يريد أن تطهى شرائح اللحم التي يطلبها. يريد الجميع أن يجلسوا في المكان الذي يخدم فيه الطاولات، ويتركون له إكراميات سخية، لأنهم يقدّرون

الامتياز. أتحدث عن الأستاذ في المدرسة الذي لا يقرّ له قرار حتى يفهم كل تلميذ الدروس؛ المساعد الإداري الذي يجني أكثر من بعض المدراء لأنه يعلم ما يريده ربّ العمل قبل أن يعي هو بذلك؛ الآباء الذين يعملون ساعات إضافية من أجل دفع الفواتير وإرسال أولادهم للدراسة في الجامعات. أتحدث عن سائق الحافلة الذي يستقلّ مركبته كل يوم، ويعرف جميع الركّاب، من أين يركبون وأين ينزلون، دائم الابتسام وودود، ولكنه في قرارة نفسه يفكر: **هذه حافلتي ولن يعبث أي أحد بها، ستكون نظيفة وتحترم الوقت، وإذا عبث أحد بي أو بحافلتي سأتركه ليعود مشياً على قدمَيه.**

إن جنود القوات الخاصة في البحرية الأمريكية منظِّفون، فهم يضعون نصب أعينهم مهمة ما ولا يوقفهم شيء للقيام بها، يعرفون ما يجب فعله، ويقومون به. يتوقعون أن ينجحوا، وعندما ينجحون، لا يحتفلون أبداً لمدّة طويلة لأن هناك المزيد دائماً لفعله. كل إنجاز هو بداية للتحدّي التالي، وما إن يصيبوا هدفهم، حتى تراهم يتعقّبون الهدف التالي. أغلب أعمالهم تكون في صمت خلف الكواليس، لوحدهم، بعيداً عن الضوضاء والأضواء. المنظِّفون لا يقومون بالأمر من أجل الفرجة، فلا تهمّهم المظاهر. المنظِّف الحقيقي لا يقول لك أبداً ما الذي يفعله أو يخطّط له؛ تكتشف ذلك بعد أن تتم المهمة. وفي الوقت الذي تعي فيه ما الذي حقّقه، يكون قد انتقل إلى التحدي التالي.

لماذا أسمّيهم المنظِّفين؟ لأنهم يتحمَّلون مسؤولية كل شيء. عندما يقع خطأ ما، لا يلقون اللوم على الآخرين لأنهم لا يعوّلون عليهم إطلاقاً للقيام بالمهمة في المقام الأول. يقومون بتنظيف الفوضى ثم ينتقلون إلى الشيء التالي. فكّر في الحارس الذي يعمل

في صمت لوحده، متأخّراً في الليل. لا يلقي بالاً لنفسه، لا يراه أحد يعمل، ولا يدري أحد ما الذي يفعله، لكن العمل يُنجَز دائماً. يجب أن يكون كذلك، حتى يتمكّن الجميع من أن يقوم بعمله بفعالية. إنه، بطريقته الخاصة، أكثر شخص ذي نفوذ في البناية: لديه حرية دخول مطلقة، يعرف أين يوجد كل شيء وكيف يعمل، لديه مفاتيح كلّ الأبواب، يمكنه الذهاب إلى أي مكان دون أن يراه أحد. يعلم ما الذي يفعله الجميع، كل الأسرار الصغيرة: من لم يعد إلى البيت، من دخل خلسة إلى البيت في الليل، من ترك زجاجة الويسكي الفارغة تحت المكتب، وكذلك من ترك غلاف الواقي الذكري في سلة القمامة. إذا كان لديك أمر طارئ، فإنه الشخص الذي تتصل به.

المنظِّف ليس الشخص الذي تأتي به أولاً؛ إنه الشخص الأخير، عندما يتضح لك جليّاً ألّا أحد بمقدوره تدبير الأمور. لا حديث، لا هلع، لا نقاش.

يقوم المنظِّفون بخرق القواعد إذا تطلب الأمر ذلك، فلا شيء يهمّهم سوى النتائج النهائية. عندما لا تسير الأمور كما ينبغي، ويصاب الجميع بالهلع، يبقى المنظِّف هادئاً، غير مستثار، ثابتاً، لا يتأثر لا بالفرح ولا بالحزن الشديدَين. لا يرى أبداً مشكلات، بل حالات تحتاج حلولاً، وعندما يجد الحل، لا يهدر وقتاً في شرح كيف توصّل إليه. يقول فقط: «أتولى الأمر»، وعندما يُقضى الأمر ويحصل على النتائج، يكون الجميع واقفين يهزّون رؤوسهم في حالة من عدم التصديق متسائلين كيف فعل ذلك. الفشل ليس خياراً، حتى لو تطلب الأمر سنيناً من العمل، فإنّه سيجد طريقة لقلب موقف رديء لصالحه، ولن يتوقف حتى النجاح.

يمتلك المنظِّفون جانباً مظلماً، ومنطقة لا يمكنك الدخول

إليها. ينالون ما يرغبون، لكنهم يدفعون ثمنه في الوحدة، فالتميُّز يجعلك وحيداً. لا يتوقفون عن العمل، بدنياً أو عقلياً، لكي لا يفكرون في العقبات التي مروا بها والتضحيات التي قدموها من أجل بلوغ القمة. يخشى معظم الناس الصعود إلى ذلك العلو، لأنهم إذا فشلوا، فسيقتلهم السقوط، بيد أنّ المنظِّفين لهم الرغبة في المحاولة حتى الموت. لا يكترثون إذا ما ضربوا السقف أو سقطوا على الأرض، لأنه لا يوجد سقف ولا أرض في نظرهم.

لا يمكن للإعلام أو الشهرة أن تصنع منظِّفين، فالمنظِّفون أشخاص عصاميون، وكل ما لديهم جنوه بأنفسهم. لم يدخلوا المجال من أجل المال، فأسوأ ما يمكن للمنظِّف أن يفعله هو أن يبيع نفسه. فهو يدرك قيمته، وسيذكّرك بها إذا ما ارتكبت خطأ النسيان، لأن المال شيء ثانوي مقارنة بما يحفّزه حقاً. الشيء الأهم بالنسبة إلى المنظِّف، الشيء الذي يعرّفه ويميّزه عن بقية المنافسين، هو إدمانه على تدفق النجاح. شهوته للنجاح قوية جداً، وطموحه عالٍ جداً، حتى أنه سيغيّر حياته بأكملها ليحقّقه. ولن يكون الأمر كافياً. فما إن شعر بطعم النجاح وتذوقه، وأمسك به... حتى تنتهي تلك اللحظة، ويتوق إلى المزيد.

كل ما يفعله هو لتغذية ذلك الإدمان، ليس لأنه يحب الطريق، بل لأنه يحب تلك النتيجة النهائية. أعلم أنك تشبعت بنصائح طوال حياتك حول: «أَحبّ ما تفعله ولن تعمل يوماً واحداً في حياتك» أو «أَحَبّ ما تفعل، وسيتدفق المال». قد يكون هذا حقيقياً لبعض الناس، ولكن ليس للمنظِّف. ففكرة «أن تحب» ما تفعله يعني أن تكون راضياً والمنظِّف لا يكون راضياً أبداً، على الإطلاق. يفهم المنظِّفون أنهم ليسوا مجبرين على حبّ ما يفعلونه ليكونوا ناجحين؛

ما عليهم فعله هو أن يكونوا مثابرين لتحقيقه، وخلا ذلك، فكل شيء هو انحراف وإلهاء عن الجائزة الكبرى. بالنسبة إلى الرياضي، فهذا يعني ساعات لامتناهية من التدريبات في صالة الرياضة والتصبُّب عرقاً ومكابدة الألم. أما بالنسبة إلى ربّ عمل، فيعني قضاء وقت بعيداً عن العائلة وعن المنزل، والتضحية بالحياة الشخصية من أجل غايات مهنية. بالنسبة إلى المدرِّس، تعني ساعات غير مدفوعة الأجر لمواكبة كل طالب لمدة أربع سنوات من الثانوية إلى الكلية. كل ما يهم هو النتيجة.

لكن في النهاية، على كل المنظِّفين أن يبتعدوا عن إدمانهم قبل أن يلتهمهم ويحطّمهم. فالمنظِّف هو عبارة عن سيطرة، وفي اللّحظة التي يشعر فيها أن الإدمان يسيطر عليه وليس العكس، سينسحب حتى يستعيد السيطرة. لهذا ترى اعتزال العديد من الرياضيين الممتازين والمدرّبين والمدراء التنفيذيين، وأشخاصاً آخرين متحفزين جداً، عندما يصبحون الأفضل في مجالهم ويصل الضغط ذروته. ينسحبون ويستعيدون تركيزهم، وعادة ما يعودون مع شهية متجددة للمزيد.

ولكن إليك الخبر السار، قبل أن تهرب معتقداً أنه لا يمكنك أن تعيش حياة مثل هذه: ليس ضرورياً -أو حتى ممكناً- أن تكون منظِّفاً في كل جوانب حياتك. ليس عليك أن تكون مثابراً في كل شيء. ليس عليك أن تكون الأفضل في كل شيء. لا يمكنك أن تكون شخصاً لا يُقهر في مهنتك وعلاقاتك واهتماماتك الأخرى، لأن تحقيق الامتياز في أي من هذه المجالات يحتاجُ إلى أن تقول: «لا أكترث لأي شيء آخر». إذا كنت تحاول أن تكون منظِّفاً في مجال الأعمال، فربما ستضحّي بعلاقاتك الشخصية. وإذا كنت منظِّفاً في

الرياضة، فمن المرجّح أن لا تبلي بلاء حسناً في الأعمال، وإذا كنت تريد أن تكون أباً منظِّفاً، فإن مسارك المهني سيتلقّى ضربة. فالمنظِّفون يضحّون بالباقي من أجلِ ما يرغبونه بشدة. يشعر معظم الناس بالتوتر من هذا الجانب. المنظِّف لا يشعر بذلك إطلاقاً.

لا يكترث المنظِّف بـ«الحصول على كل شيء». هل رأيت أحداً من أصحاب المليارات؟ تعرفهم من ارتدائهم أسوأ الملابس في القاعة. لا يزال وارن بافت يعيش في المنزل الذي اشتراه سنة 1958 بثمن 31,500 دولاراً أمريكياً. فالمنظِّفون الحقيقيون لا يكترثون بنمط الحياة والمظاهر؛ إنهم ينظرون فقط إلى النتائج. كل ما يهم هو النتيجة النهائية، وليس المتعة الآنية في الطريق.

* * *

في مسار عملي مع نخبة الرياضيين، عليّ أن أعرف مع من أتعامل، قوتهم وضعفهم العقلي، إلى أي حدّ يمكنني أن أدفعهم، وإلى أي حد يرغبون في المواصلة. في أحد الأيام بعد انتهاء الموسم، ألقيت نظرة حول صالة الرياضة على بعض النجوم وعدد آخر من النجوم المحتملين، كلهم يلعبون في ألعاب الانتقاء لفصل الصيف. يُعتبر كل لاعب منهم «عظيماً»، بيد أن كلّاً منهم يمثل مستوى مختلف، مع تحفيزات وإمكانات مختلفة. كان البعض منهم يعطي كل ما لديه في كل شوط، وكان البعض الآخر يعتبر ذلك لعباً في الصيف. لا أرى عيباً في ذلك، إلّا أنني أقوم بالانتباه بشكل خاص لتلك الاختلافات الخفية التي تُظهر لي مدى جدية الشخص في التقدم أمام الآخرين. فلنواجه الأمر: في أعلى مراتب النجاح في أي مجال، وصل الجميع إلى درجة معيّنة من الإنجازات العظيمة،

فإذاً نحن نتحدث عن تفاوتات في العظمة. ولكن إذا أردت أن تكون أفضل ما في الأفضل، فإن التفاصيل هي التي تصنع الفرق.

فمن أجل التفكير بوضوح، ابتكرت خلال مسيرتي المهنية نظاماً من ثلاثة أركان لم أشاركه مع أي أحد قبل أن أكتب هذا الكتاب، أدرج فيه أنواع المنافسين كالتالي:

المبرِّد (Cooler)، والمغلِق (Closer)، والمنظِّف (Cleaner).

جيّد، عظيم، شخص لا يُقهر.

يمكنك تطبيق هذه المعايير على أي مجموعة من الأفراد، فانظر حولك، أو حول مكتبك، أو إلى أصدقائك، وعائلتك. كل منهم لديه تعريف مختلف للنجاح الشخصي: بعض الناس يسمحون لظروف الحياة أن تقررّ عنهم، البعض الآخر يقررّون ما الذي يريدونه ويقولون «هذا جيّد بما فيه الكفاية» عندما يحصلون عليه، والبعض القليل لا يستطيعون حتى تعريف النجاح لأنهم يستمرون في الرفع من معاييره. المبرِّد، والمغلِق، والمنظِّف. ستجد بشكل متناسق أن أغلب الناس مبرِّدون، وأن نسبة قليلة هم مغلِقون، وربما، ربما هناك منظِّف واحد فقط في المجموعة. ولكن إذا وُجد منظِّفٌ فمن المرجّح أنك لن تعي ذلك حتى تراه أثناء العمل، وبعدها لن تنساه أبداً.

يكون المبرِّد حذراً، ينتظر أن يُقال له ما يجب عليه فعله، يترقب ليرى ما يفعله الجميع، وبعدها يتبع القائد. هو وسيط، وليس صانع قرار، لا ينحاز لطرف إلّا إذا ما أُجبر على ذلك. يمكنه أن يتحمّل نوعاً من الضغط عندما تسير الأمور كما يجب، ولكن عندما يصبح الأمر صعباً، فإنه يمرِّر المشكلة لشخص آخر. يمكنه أن يقوم بأداءٍ مهم، إلا أنه ليس مسؤولاً عن النتيجة في النهاية. هو المُعِد، يُبقي الأشياء باردة حتى يأتي المغلِق أو المنظِّف ليتولى الأمر.

المغلِق يمكنه تحمّل ضغط كبير، سينجز العمل إذا وضعته في المكان المناسب وأمليت عليه ما يجب عليه فعله. سيدرس كل السيناريوهات المحتملة حتى يتوقع ما الذي يمكن أن يقع، لكن في حالة حدوث شيء غير متوقع يصبح غير مرتاحاً. هو في سعي دائم إلى الاهتمام والتقدير، وهو دائماً على علم بما يفعله الآخرون وما هو رأيهم فيه. يحب الجوائز والامتيازات التي تأتي مع الشهرة ويختار الأمان المالي بدلاً من الفوز والنجاح.

أمّا المُنظِّف، فنادراً ما يتم فهمه، وهو يُحبّ ذلك.

إليكم ما أتحدث عنه:

- المبرِّدون يتمتعون بلعب رائع.
- المغلِقون يتمتعون بموسم رائع.
- المنظِّفون يتمتعون بمسار مهني رائع.

- المبرِّدون يقلقون بشأن المنافسة وكيفية أدائهم بالنسبة إليهم.
- المغلِقون يدرسون المنافسة ويخطّطون لهجومهم بناء على الخصم.
- المنظِّفون يجعلون المنافسة تَدرُسهم، لا يهمّهم من يواجهون، يعلمون أنهم يمكنهم تدبُّر أمرهم مع أي كان.

- المبرِّدون يتجنبون التسديدات الرابحة.
- المغلِقون يقبلون بالتسديدة إذا علموا أن حظوظهم في التسجيل جيّدة.

- المنظِّفون يثقون بقدراتهم ويسدِّدون، ليسوا بحاجة إلى التفكير.

- المبرِّدون لن يعرضوا أخذ دور ليسوا مرتاحين فيه.
- المغلِقون سيأخذون الدور إذا طُلب منهم ذلك وسيتقنونه، إذا كان لديهم وقت كافٍ للاستعداد له ودراسة الوضع.
- المنظِّفون لا ينتظرون أن يُطلَب منهم شيء، فهم يقومون بالعمل.

- المبرِّدون يتركون الآخرين يقررّون إذا ما كانوا ناجحين، يقومون بالعمل وينتظرون إذا ما تمَّ استحسان عملهم.
- المغلِقون يشعرون بالنجاح عندما ينجزون العمل.
- المنظِّفون لا يشعرون أبداً أنهم حقّقوا نجاحاً لأن هناك دائماً المزيد لفعله.

- المبرِّدون لا يريدون أن يحملوا الفريق، ولكنهم أول من يهنئك إذا عملت عملاً جيداً.
- المغلِقون يريدون التقدير لإنجازهم العمل ويحبون أن يتم تهنئتهم لما فعلوه.
- المنظِّفون نادراً ما يهنئونك على إنجاز عملك، فهم يتوقعون منك أن تنجزه.

- المبرِّدون يعتقدون أنهم يريدون الشهرة، لكن عندما يحصلون عليها، فإنهم غالباً ما يسيئون التعامل معها.

- المغلِقون يقفون في الواجهة لأنهم يريدون أن يُظهروا مَن يتولى الأمر.
- المنظِّفون ليسوا بحاجة إلى إظهار من يتولى الأمر - فالجميع يعلم من يتولاه.

- المبرِّدون يتناولون أي شيء تطعمهم إياه.
- المغلِقون يطلبون ما يريدونه ويكونون راضين بوجبة جيّدة.
- لا يهم ما يتناوله المنظِّفون، فسيكونون جائعين من جديد بعد ساعة.

المغلِق يمكنه الفوز إذا ما أتيحت له الفرصة، لكن المنظِّف يخلق الفرصة. المغلِق يمكن أن يكون النجم، لكن المنظِّف هو الذي ناوره إلى العمل. المنظِّف لا يحتاج إلى شيء يحفزه، بينما الجميع يحتاجون إلى ذلك.

جيّد، عظيم، لا يُقهر.

* * *

هل أنت مُنظِّف؟

تقريباً كلّ منظِّف عرفته خلال مسيرتي -وقد عرفت عدداً كبيراً منهم- يتشارك مزيجاً من الصفات التي سأذكرها لاحقاً. ليس من الضروري أن تكون فيك كل تلك الصفات في كل الأوقات، ولكنني على يقين أنك جسدت بعضها في مرحلة ما من حياتك. بعضها سيثيرك، وبعضها سينفرك، ولكن كلها ستجعلك قادراً على أن تكون مُثابراً.

هناك 13 صفة، لتذكيرك مرة أخرى أنه لا يوجد شيء اسمه الحظّ. هناك ظروف ونتائج، ويمكنك التحكم في كليهما إذا أردت. لكن إذا أصررت على الاعتماد على الحظّ، فافعلها كما فعلها ويلت تشامبرلين: لم يكن يؤمن بأن رقم قميصه 13 غير جالب للحظ بالنسبة إليه، بل غير جالب للحظ بالنسبة إلى خصومه. هكذا يفكر المنظِّف.

كما سترى، إني أعطي لكل صفة الرقم 1، نظراً إلى أنّه إذا تمّ إعطاء المرء سلسلة من الأرقام، فهو سيعتقد أن رقم 1 هو الأهم وأن بقية الأرقام تأتي تباعاً، إلّا أنّ الأهمية في لوائحي متساوية. إذا أعطيتُ لاعباً لائحة من الأشياء التي عليه فعلها ليحافظ على قوته وصحّته، وأغفلَ خطوة من الخطوات، فلن يكون البرنامج فعّالاً. وعليه، فإنني لا أعطي أرقاماً تسلسلية #1، #2، #3، #4... بل أعطي #1 لكلّ شيء.

وهذا الأمر ينطبق على هذا الكتاب أيضاً. يمكنك أن تقلّب صفحات الكتاب في أي جهة تشاء، وأعتقد أنّك ستجد أن الصفحة الأخيرة بنفس أهمية الأولى.

13 قاعدة للمثابر

عندما تكون منظّماً...

#1. تستمرّ في العمل بجهد أكبر عندما يتعب الجميع.

#1. تدخل المنطقة، وتحجب كل شيء، وتتحكم فيما لا يمكن التحكّم فيه.

#1. تعلم تماماً مَن أنت.

#1. تمتلك جانباً مظلماً يرفض أن يُعلَّم كيف يكون خيّراً.

#1. لا يخيفك الضغط، فأنت تزدهر به.

#1. أنت مَن يبحث عنه الآخرون عندما يدوسون على زر «في حالة الطوارئ».

#1. لا تتنافس مع أحد؛ تجد نقطة ضعف خصمك وتهاجم.

#1. تتخذ القرارات، لا الاقتراحات، وتعرف الأجوبة بينما الجميع لا يزالون يطرحون الأسئلة.

#1. لا يهمك أن تحب عملك، لكنك مدمن على النتائج.

#1. تُفضِّل أن تُهاب على أن تُحَب.

#1. تثق بعدد قليل من الناس، ومن الأفضل ألّا يخذلوك.

#1. لا تعترف بالفشل، تعلم أن هنالك أكثر من طريقة للحصول على ما تريده.

#1. لا تحتفل بإنجازاتك لأنك تسعى دائماً إلى المزيد.

إذا كانت هذه اللائحة تجعلك تهز رأسك وتقول: «إذاً أنا لست وحدي»، فأنت في طريقك لتصبح منظِّماً. سترى نفسك في الفصول القادمة، حيث سننظر أكثر في كلٍّ واحدةٍ من الصفات التي تشكّل منصة نجاحك.

ولكني أعرف أنك ربما تتساءل: لماذا؟ ما هو الجانب الإيجابي؟ أن تكون غير قانع ويقودك الإدمان إلى نجاح لا ينضب؟ لماذا تعطي قيمة لكونك غير مرتاح ووحيد؟ لماذا يرغب المرء في المزيد من التوتّر والضغط والجهد؟

سأجيبك: لأنّ الجائزة رائعة جدّاً.

تفعل كل هذا لتحقيق ما لا يستطيع إلّا قلة فهمه أو تحقيقه.

لن أطلب منك أن تتحول إلى شخص آخر، إلى شيء ليس من جوهرك، ولا أطمح إلى ذلك. أطلب منك ببساطة أن تفتح عقلك على أنك تستطيع أن تفعل أكثر بكثير بما تمتلكه حالياً. إذا كنت جادّاً في الذهاب إلى حيث لم يسبق لك أن ذهبت، أن تندفع إلى الأمام والأعلى، إلى أعلى مما تصورت أو تصوره أي أحد منك، فقد حان الوقت لتثق بصوتك الداخلي لتفعل ما بإمكانك فعله، وتصبح مثابراً حقّاً.



#1. عندما تكُون منظِّفاً...

... تستمرّ في العمل بجُهد أكبر
عندما يتعب الجميع.

عندما تعمل مع أناس ناجحين ومشهورين، فهناك قول مأثور سيلزمك طوال حياتك أو لن تعيش طويلاً في هذا العالم: أولئك الذين يتكلّمون لا يعلمون والذين يعلمون لا يتكلمون.

أنا لا أتكلّم.

زبائني مكشوفون بما فيه الكفاية في حياتهم، وهم بحاجة أن يعلموا أن ما نفعله في تدريباتهم الخاصة هو ملك لهم. إن لم أحز ثقتهم الكاملة، فلن يتحقّق أي شيء.

ولهذا السبب، فإنّ التسريبات عن كيفية تدريبي لكل لاعب قليلة، وكذلك عما يحدث في صالة الرياضة أو في أي مكان آخر نعمل فيه، وكيف نحقق النتائج التي تجعل الأفضل أفضل بكثير.

لكن إذا كانت لديك الرغبة في خوض غمار هذه الرحلة في عالم يتّسم بالمنافسة الشرسة والإنجازات العظيمة، فسأتحدث عمّا تعلمته من العمل مع العظماء لمدة تفوق العقدَين من الزمن، وكيف أعمل مع الرياضيين، وكيف تعلّمت ما أعرفه، وما تعلّمته منهم وما الذي علّمتهم إياه.

أريد أن تكون قادراً على أخذ كل هذا واستخدامه كإطار مرجعي لنفسك، حتّى تتمكّن من تحقيق كل ما تتمناه. ليس عليك أن تقلق بشأن التدرب كرياضي محترف - فإن هذا عمل بدوام كامل وكل من يقول لك إنك تستطيع أن «تتدرّب كمحترف» عبر قراءة كتاب، فإنه يحاول فقط بيعك الكتاب. قد يكون الكتاب بداية جيّدة، لكن لنكن صريحين: تتدرّب كمحترف عندما تلتزم بالعمل في أقصى درجات الشدة، في كل لحظة وفي كل شيء تفعله، تعمل دائماً على تطوير جسدك، ومؤهّلاتك، واستعداداتك، ولا تترك تفصيلاً لجانب الحظ. هذا ليس شيئاً يمكنك أن تفعله لمدة نصف ساعة في الصباح، ثم تذهب إلى العمل أو إلى المدرسة أو إلى أي مكان آخر تربطك به التزامات.

لكن يُمكنك أن تتبنّى عقلية نخبة الرياضيين وتستخدمها لتنجح في ما تفعل. كل شيء في هذا الكتاب، كل شيء على الإطلاق، يُمكن تطبيقه في جميع المجالات، سواء في الرياضة أو في الأعمال أو في الدراسة أو في أي شيء آخر في هذا العالم.

لأنه مهما كان الأمر الذي تريده لنفسك، سواء كانت طموحاتك تأخذك إلى صالة الرياضة أو المكتب أو أي مكان آخر، فإنَّ مصدر قوتك الأساسية يكمن في الجزء المتواجد فوق رقبتك، وليس تحتها.

في الرياضة، نقضي الكثير من الوقت في التركيز على المكونات الجسدية - التدريب، والعمل على دفع جسم الإنسان ليصبح أسرع وأكثر قوة ومقاومة، حتى يفوق التوقعات. وبعد ذلك، نعطي انتباهاً جانبياً لتنشيط القوة العقلية.

هذا عكس الصواب تماماً. فالتميُّز لا يرتكز فقط على الذهاب

إلى صالة الرياضة والتمرن حتى تتصبب عرقاً. هذا هو الجزء اليسير ممّا عليك فعله، فالقدرة البدنية يمكنها أن تحملك إلى مستوى محدود.

في الحقيقة، لا يمكنك أن تدرب جسدك أو أن تكون متميزاً في أي شيء قبل أن تدرّب عقلك. لا يمكنك أن تلتزم بالتميز حتى يصبح عقلك قادراً على أخذك إلى هناك. عَلِّم العقل كيف يدرّب الجسد.

يمكن للسيطرة الجسدية أن تجعل منك شخصاً عظيماً، لكن السيطرة العقلية هي التي تجعل منك في نهاية المطاف شخصاً لا يُقهر.

لن تحوز أبداً على أداة تدريب أقوى من هذه: زد قوّة عقلك، ليتبعه جسدك. إذ يُقاس الفرد بما لا يمكن قياسه - أي بالأشياء غير الملموسة. يستطيع الجميع قياس الوزن والطول والقوة البدنية والسرعة... ولكن لا أحد يستطيع أن يقيس الالتزام أو الإصرار أو القوة الغريزية للعضلة في صدرك، في قلبك؛ هناك يكمن العمل الحقيقي: أن تدرك ما تريد تحقيقه وأن تعرف ما أنت مستعد لفعله للوصول إلى مبتغاك.

أريد أشخاصاً يعملون بجد وكدّ كما أعمل. سأكون مُثابراً في سعيي إلى تحقيق التميّز، وأتوقّع منك أن تقُوم بالشيء نفسه. فسمعتي رهينة بالعمل الذي نقوم به معاً، واسمك يحمله قميص اللعب. الأمر يهمّك كما يهمّني.

وإذا كنت تتساءل ما إذا كنت تستطيع أن تفعل ذلك، فهذا يعني أنك لا تستطيع.

عندما أدرّب الرياضيين، فالأمر عبارة عن ديكتاتورية بثلاث

قواعد: احضر، واعمل بجدّ، وأَنصت. إذا كنت تستطيع أن تفعل هذه الأشياء الثلاثة، فيمكنني أن أساعدك. وإذا كنت لا تستطيع، فلن يصلح أحدنا للآخر. لن أدخر جهداً للعمل من أجلك، لكنني أتوقع منك أن تفعل الشيء نفسه من أجل نفسك. لن أقوم بجهد أكبر ممّا تقوم به لمصلحتك. أظهر لي أنك تريد أن تسير في هذا الدرب، وسأرافقك.

ولكن علينا أن نفعل هذا بطريقتي الخاصة. لا أقصد إهانة مدرِّب فريقك أو والدك أو معالجك، ولكن لو كانوا يعلمون كيف يدبّرون تفاصيل وضعك، أو لو كنت تعلم كيف تقوم بذلك بنفسك، فلن تكون هنا الآن. سيكون 20% مما سنفعله جهداً بدنيّاً، أما الباقي فذهني صرف. أنت تتمتع بالموهبة، وعملي هو أن أريك ما يمكنك فعله بتلك الموهبة حتى تتمكن من تحطيم ذلك القفص الذي يعيق تقدمك. قد لا يعجبك ما أقوله لك، ولكن إذا التزمت به، فسترى النتائج. من دون شكّ، دربت العديد من اللاعبين الذين لم تكن قيمتهم الرياضية تساوي أكثر من مليونَي دولار، وها هم اليوم يتقاضون عشرة أضعاف ذلك، هذا لأنهم يتبعون برنامجي، ويلتزمون به، وهذا شيء مهم بالنسبة إلى الفِرَق. إذا كنت تعمل معي، فهم يعلمون أنّك جاد.

إذا كنت محترفاً، فهذا يعني أنك تدير مسيرتك، وسنتعاطى مع الأمور على هذا الأساس. جسدك هو رأس مالك، فإمّا أن تعتني به وإمّا أن يذهب هباءً. وإذا نسيت ذلك، صدقني، فسأذكرك به. أنا لست هنا لكي أقتات على شهرتك أو نجاحك. أتوقع منك ومن نفسي الالتزام بالعمل الجاد والإخلاص فيه، لتكون النتيجة هي علاقة مهنية يمكن أن يفتخر كلانا بها. أرى العديد من المدرّبين

الذين يريدون تكوين صداقات مع اللاعبين، إذ يحاولون أن ينالوا استحسانهم خوفاً من خسارة اسم كبير، ولا يقسون عليهم عندما يقولون: «هذا يكفي». صدقني عندما أقول لك هذا: لا تهمني صداقتك. لديك أصدقاء كثر يقولون لك كم أنت عظيم. ما نقوم به أنا وأنت هو عمل مهني، وليس شخصي. إذا سارت الأمور بشكل جيّد وأصبحنا أصدقاء فهذا رائع، ولكن الأهم بالنسبة إليّ هو أن نهتم بمسيرتك وبمستقبلك.

يحبّ بعض اللاعبين حشر أنفسهم في التخطيط للعمل الذي سنقوم به، أما البعض الآخر فيكون راضياً بتفويضي تدبير التفاصيل. يريد كوبي أن يكون جزءاً في التخطيط لما سنقوم به؛ مايكل كان كذلك. كان كوبي يأتي إليّ ويقول شيئاً من قبيل: «انظر، عندما أقفز بقدمي اليسرى أشعر بألم في ركبتي»، وهكذا أعود وأتتبّع خطواته: متى بدأت تشعر بالألم؟ في أي جزء من المباراة؟ ومن ثم أعود إلى مشاهدة كل شيء فعلَه في الفيديو، باحثاً عن شيء يمكن أن يكون له تأثير على الركبة. أو ربما كان شيئاً قمنا به سوية أثناء التمارين؟ وأعود إلى كل التمارين التي قمنا بها لأرى ما إذا قمنا بعمل شيء زاد الأمور سوءاً. وأقول له: «هل تتذكر أثناء المباراة في يوتا، عندما وقع هذا الشيء أو ذاك...؟»، ويعرف حينها عن ماذا أتحدث، فنعيد مراجعة الوضع، حتى أتمكّن في النهاية من القول، بيقين مبين، أنني «أعتقد أن مشكلة ألم ركبتك بدأت هنا، ونحن الآن في حاجة إلى معالجة هذا أو ذاك الشيء». تعاون تامّ.

وعليه فإنني سعيد بالاستماع إلى اقتراحاتك وأفكارك، ولكن ما إن تبدأ في العمل معي، حتى توافق على تركي أفعل ما أفعله. لا خيارات لديك. لدى أغلب الناس خيارات كثيرة ومتعددة، ونادراً ما

يختارون الخيار الأصعب. هل تريد أن تتمرن لمدة تسعين دقيقة أم ثلاثين دقيقة؟ أغلب الناس سيختارون التمرن لمدة ثلاثين دقيقة. قُم بتجربة هذا، وإذا كان صعباً جداً، يمكننا أن نجعله أسهل. وتلقائياً يجعلونه أسهل. لذا لن أعطيك خيارات. لا شيء لتفكر فيه؛ دعني أقوم بالتفكير عن كلينا. سأجعل حياتك سهلة عبر القيام بجميع تمارينك المنزلية وسأعطيك الأجوبة للاختبار. فقط احضر، واعمل بجدّ، وأنصت. هذا هو الجزء الخاص بك من الصفقة. قُم بالعمل.

وأشدّد على أن تقوم بالعمل. كل يوم، عليك أن تفعل شيئاً لا تُريد أن تفعله، كلّ يوم. تحدَّ نفسك لتكون غير مرتاح، دعِ الخمول والكسل والخوف جانباً. وإلّا فإن اليوم التالي سيكون فيه شيئان لا تريد أن تفعلهما ومن ثمة ثلاثة ومن ثمة أربعة فخمسة، وبعد قليل لن تستطيع العودة حتى إلى الشيء الأول. وبعدها كل ما يمكنك فعله هو لوم نفسك على الفوضى التي سبّبتها، والآن لديك حاجز ذهني يتماشى مع الحواجز البدنية.

بالنسبة إلى اللاعبين الذين أدرّبهم، فأنا هو الشيء الذي لا يريدون أن يفعلوه. بالنسبة إليك، قد يكون ربما شيئاً في المكتب أو في المنزل أو في صالة الرياضة. مهما كان الأمر، عليك أن تفعل هذه الأشياء أو لن تستطيع أن تتطور، أو أن تصبح الأفضل، بل كُن على يقين أنك لن تستطيع أن تسمّي نفسك مُثابِراً.

يقوم المنظِّفون بالأشياء الأصعب أولاً، ليثبتوا أن لا مهمة أكبر منهم. قد لا يكونون سعداء بها، ولا يحبونها إطلاقاً، ولكنهم يفكرون دائماً في الهدف النهائي، وليس في المطبات الكثيرة في الطريق إليه. يقومون بما يتوجّب عليهم القيام به لأنهم يعلمون أنه ضروري، وفي الغالب لا تحتاج أن تقول لهم الأمر مرتَين. فبينما

يكون الجميع منهَكين، يريدون هم أن يقوموا بالأمر مرة أخرى، ثم يقولون إنها كانت الأفضل.

بطبيعة الحال، فإن أغلب الناس الأكثر نجاحاً ليسوا معتادين على سماع ما عليهم فعله. نعم، أعرف أن طاقم الفريق لا يرغمونك على ذلك، وهذه هي المشكلة. لا يستطيعون أن يلقوا بك عندما لا تحضر أو ترفض العمل. أما أنا فأستطيع. سأجبرك على أخذ حمّام ساخن، وبارد، والقيام بالعلاجات، والعمل في أوقات متأخّرة من الليل... ما إن نبدأ في العمل معاً، حتى لن يعود القرار لك. التعاون إجباري. إذا تجاهلت أحداً من موظفيني ورفضت أن تدخل الحمّام البارد، سيخبرني وسأخبرك بدوري: «ادخل الحمّام اللعين». إلّا إذا حدث شيء مفجع في الـ 24 ساعة الأخيرة يمكنه أن يغيّر قراري، فستدخل ذلك الحمّام.

نعم، أعلم أن الأمر غير مريح. لا أطلب منك أن تحبه. أطلب منك أن تشتهي النتيجة إلى درجة أن يبدو لك العمل غير ذي أهمية. إذا كان هذا يريحك، فاعلم أنني لا أجعل الأمور مريحة لي أيضاً. يمكنني أن أدرِّب هؤلاء الرياضيين الرائعين، وأحافظ على مستوى لياقتهم البدنية، وأبقيهم بصحّة جيدة وسيكون الجميع راضياً. ولكن التحدي بالنسبة إليّ يكمن في أخذ شخص عظيم ورفع مستواه إلى الأفضل. مايكل، وكوبي، ودواين، وحكيم أولاجوان، وتشارلز باركلي، وسكوتي بيبن، والعديد من اللاعبين المشاهير الآخرين... أتوا إليّ لأنهم لم يكونوا راضين حيث هم، فهم ملتزمون بتحمل الألم وعدم الراحة من أجل بلوغ حدود المثالية، ويعلمون أنني سأدفعهم حتى يتجاوزوا أهدافهم. إذا بدأت مع شخص متوسّط، شخص بتوقعات محدودة، فكل شيء يُعدّ تطوراً. يستطيع أي أحد

أن يقوم بهذا العمل. ولكن عندما تعمل مع شخص هو الأفضل في مجاله، فإن احتمالية التطور أضعف بكثير. أقلّب كل التفاصيل، كل متغيّر ضئيل، لأعرف ما يمكننا العمل عليه للوصول إلى فارق صغير. في الأيام الأولى، كنت أدرِّب مايكل فقط، وبعد ذلك بدأت أدرِّب بعض زملائه في فريق بولز. كان يقول لي مايكل: «لا أدفع لك راتبك لتدربني، أدفع لك راتبك كي لا تدرِّب أي شخص آخر». لم يرد أن يحصل أي أحد على ذلك الفارق.

ومع ما يحمل هذا من إطراء، فإليك الحقيقة: لا يمكن لأي مدرِّب أو معدّ بدني أو خبير أن يجعلك جيّداً أو عظيماً أو شخصاً لا يُقهر ما لم تقم أنت بالعمل، أو إن كنت تنتظر شخصاً ما ليجعل هذا ممكناً. هذا يعتمد عليك. ولهذا أخبرك بكل تلك الأمور، ليس لأني أريدك أن تعلم ما أفعله مع اللاعبين الذين أدرّبهم، بل لأنني أريدك أن تعلم ما عليك أن تفعله من أجل نفسك.

خلاصة القول، إذا أردت أن تنجح في أيّ مجال: عليك أن تكون مرتاحاً في كونك غير مرتاح. في كل مرة تفكر أنك لا تستطيع فعل شيء، فينبغي لك أن تفعله مهما كلف الأمر. تلك المسافة الأخيرة، تلك المجموعة الأخيرة، تلك الخمس دقائق الأخيرة المتبقية من الساعة. عليك أن تلعب المباراة الأخيرة في الموسم بالقتالية نفسها التي لعبت بها المباراة الأولى. عندما يصرخ جسدك ويتهاوى، ويقول لك: «هذا محال، أيّها الأحمق»، تعمل بقوة أكثر وتقول لنفسك: «اِفعله، الآن».

أنت من تتحكم في جسدك، وليس هو من يتحكم فيك. أَسكت مخاوفك وعواطفك وتوترك الجسدي وافعل الشيء الذي يخيفك. لا تقوم بالحركات وأنت تنظر إلى الساعة حتى ينتهي الوقت، بل استثمر

فيما بدأته، وادفع نفسك مرة تلو الأخرى إلى أبعد ممّا كنت عليه.

هذا ليس فيلماً هوليودياً أو إشهار حذاء مع موسيقى جميلة ومؤثرات خاصة. لا وجود للدراما، ولا للنهايات الخيالية. إذا كنت تريد قصة مفرحة عن مدرّب رفع فتى من الحضيض إلى الغنى، مع نهاية دافئة وجميلة، فاذهب وشاهد فيلم **روكي**. فهذه الحياة حقيقية. إذا أُغمي عليك في منتصف تدريباتي، فلن أقف بجانبك لأتعاطف معك وأدعمك. سأتأكد من أنك تتنفّس وسأتركك حيث أنت، وعندما تنهض من جديد وتنظف قيأك، قم ابحث عني لنواصل العمل.

نعود دائماً إلى العمل.

أبحث دائماً عن أفكار جديدة لكي أرى كيف يمكنني أن أدفع بشخص ما، أن أصدم الجسم وأزحزح القوة العقلية. إذا كنت تفعل ما تفعله دائماً، مرة تلو الأخرى، فستحصل على النتيجة نفسها. إنّ هدفي هو جعل الأمر أكثر تحدياً في صالة الرياضة حتى يبدو أي شيء يجري خارج الصالة الرياضية سهلاً. فالتمارين هي عبارة عن اختبار لنفسك والاستعداد لكل خياراتك، بحيث لن يكون هناك شيء لتفكر فيه خلال أدائك. قم بالعمل قبل أن تحتاج إليه، حتى تعرف ما أنت قادر على فعله عندما يضغك الجميع على زر «في حالة الطوراىٔ» وينظرون إليك. أي شيء تفعله معي سيكون أصعب بكثير من أي شيء ستعيشه في المباراة، فلن تكون بحاجة إلى التفكير فيما يحصل. ستعرف، وسيتبعك جسدك.

أخبرني عن حدودك، وسأريك كم تستطيع أن تتجاوزها.

السؤال المطروح هو: ما هي هذه الحدود؟ عندما عانى كوبي من كسرٍ في الأنف وارتجاج في الدماغ أثناء مباراة النجوم، أصرّ على

اللعب مع فريق ليكرز في المباراة التالية. لماذا؟ كان يريد أن يعرف كيف سيتفاعل جسده مع هذه الإصابة، وما هو قادر على فعله في تلك الظروف. قلة من الناس يعرفون ما هم قادرون على تحقيقه حقاً، وقلة نادرة يرغبون في معرفة ذلك.

هل يمكنني أن أدفعك إلى أبعد من حدودك من دون أن أكسرك؟ إلى أي مدى يمكنك الذهاب، وهل أنت راغب في الذهاب إلى هناك؟ يجب عليك أن تكون معي مئة في المئة؛ وألّا تفكر فيما ستفعله الليلة أو بالفواتير التي عليك أن تسدّدها. عليك أن تظهر تركيزاً كاملاً من أجل نتائج كاملة.

عندما أُركّز مع زبون، فأنا أراقب كل شيء: تعبيرات الوجه، نبضات القلب، كيف يتعرق، أي رِجل ترتجف، كل شيء حتى أصغر التفاصيل. ثم آخذ كل تلك المعلومات وأحلل كل شيء، وأقرر: هل أدفع هذا بعض الشيء؟ لأنني لو فعلت، فإن تقدمه سيتضاعف في نصف الوقت، لكن يجب أن يكون راغباً في عمل ما أطلبه منه.

يتضمن عملي إعادة تأهيل الرياضيين من الإصابات والعمليات الخطيرة، ودائماً ما أقول للاعب إنه عندما أعيده للعب، لن يكون كما عهد نفسه في السابق، بل سيكون أفضل أداءً. عليه أن يكون أفضل، لأنه إذا عاد كما كان آن تعرضه للإصابة، فمن المرجّح أن يصاب من جديد. ولذلك أجعله يعمل أكثر من أي وقت مضى وأدفع به إلى التمرن أكثر من أي وقت، حتى يصبح أقوى وأشدّ ممّا كان عليه من قبل.

لكن يمثل عامل الخوف عقبة كبيرة، وغالباً ما يكون اللاعبون خائفين من التحرّك في البداية. إذ إنهم ولأول مرّة في حياتهم، لا

يُمكنهم الاعتماد على قدراتهم البدنية أو التحكّم في حركاتهم، وهم الآن خائفون من أجسادهم. إنّها إحدى أكبر العقبات لإعادة التّأهيل، فهم لا يُريدون التحرّك. وعندما تكون رياضيّاً ولا تريد التحرّك، فإنك تفقد الجوع والتركيز، خاصة عندما يكون هناك عقد يضمن بقاءك في الفريق. أتذكُر عندما كنتَ طفلاً وكانت الإصابة تعني إمكانية فقدانك لموقعك في الفريق، ولذلك كنت تقاتل بشراسة للعودة للعب؟ كنت تغطي الجرح ببعض الغبار وتعود إلى اللعب. الأمر يختلف طبعاً في مستوى الاحتراف، والفرد وحده يعرف إذا كان مستعدّاً أم لا. لا يهمني ما تقوله الصور الإشعاعية أو المغناطيسية، فإذا لم يكن مستعدّاً من الناحية العقلية، فهو ليس مستعدّاً.

نعود إذاً إلى الأساسيات. سنمشي، سنحرك كتفك، سنأخذ كل شيء خطوة خطوة. تعيد الخطوات الصغيرة بناء ثقتك. الخطوات الصغيرة تجتمع لتشكل التغيرات الكبيرة. كل يومَين أو ثلاثة، سنقوم بشيء لتحقيق تقدّم ما.

ولكنني لن أجعل ذلك مريحاً. ولما عليّ فعل ذلك؟ الراحة تجعلك جيّداً، ونحن نطمح لأن تكون شخصاً لا يُقهر، وهناك ثمن يجب دفعه لذلك. أنا لن أقوم بإيذائك، ولكن إذا لم تضع كامل ثقتك بي لأخذك حيث يجب، فهذا يعني أننا لن نحقق شيئاً. لن أضعك في موقف لست مستعدّاً له، لكنني سأضعك في ذلك الموقف أسرع من الآخرين، لأنه إذا سمحت لك بالتقدم بحسب سرعتك، فلن نصل أبداً.

يسألني الجميع عن الأسرار والحِيَل التي أستخدمها للحصول على نتائج. آسف إن كان هذا سيصيبك بخيبة الأمل: ليست هناك

أسرار ولا حِيَل. إذا كان هناك شيء فهو العكس: سواء كنت لاعباً مُحترفاً أو شخصاً يدير عملاً أو كنت تقود شاحنة أو تذهب إلى المدرسة، فالأمر بسيط. اسأل نفسك أين أنت الآن، وأين تريد أن تكون بدل ذلك. اسأل نفسك ما ترغب في فعله لتصل إلى هناك، ثم ضع خطة واعمل عليها.

لا تُوجد طرق مُختَصرة. لا أريد أن أسمع عن تمارين تقوم بها في المنزل مدة خمس دقائق في اليوم، أو عشرين دقيقة في الأسبوع، فهذا هراء تماماً. تلك التمارين «تصلح» للذين لم يتحركوا من كنباتهم قط، والآن يقُومون بحركات لمدة خمس دقائق ليحرقوا سعرات قليلة هنا وهناك. اسمع، إذا كان وزنك 130 كيلوغراماً ولم تتمرّن أبداً، وطلبت منك أن تتمرّن مرتَين في الأسبوع لمدة شهر، ربما ستفقد بعض الوزن. وإذا كنت في العادة تستهلك كيسَين من البطاطس المقلية وزجاجة من الصودا كل ليلة، وقلصت هذا إلى كيس واحد وعلبة صودا صغيرة كل ليلة، فقد تنقص القليل من الوزن. لكني لن أسمي هذه الأشياء «لياقة بدنية»، وأمقت تلك البرامج التي يكذبون بها على الناس ويقدّمون لهم فيها وعوداً فارغة. لا تخبرني عن تمرين «سهل» تقوم به في «راحة منزلك». أي تمرين يتضمن كلمتَي **سهل** وراحة ليس تمريناً، بل هو إهانة. يُمكنك أن تتمرّن في المنزل، ولكن إذا كان ما تفعله يجعلك تشعر بـ«الراحة»، فثمة خطأ ما.

هذه حياتك. فكيف لك ألّا تستثمر فيها؟ أنا لا أتحدّث هنا عن الرياضيين فقط، بل عن أي شخص يُقدّر النجاح. تخيّل شخصاً ناجحاً جدّاً، وسميناً لأنه مدمن على الطعام ولا يستطيع السيطرة على ذلك الإدمان، وراضٍ أن يكون مليونيراً يفتقر إلى الصحة. يتمتع

بجميع النجاحات في عالم المال، ويحترمه الناس لذلك، وليست لديه أي مشكلة في إيجاد ما يُسمّى بالأصدقاء ليساعدوه في إنفاق أمواله. لكنه سمين إلى درجة أنه لا يستطيع أن يقوم بأي نشاط بدني، وسيتسبّب ذلك في تقصير حياته بعشرين سنة، وانتقال أمواله التي كدّ فيها إلى الورثة. فهل هذا النجاح المالي هو النجاح؟

يرفض الناس التمرن أو التحكم في حميتهم لأنهم لا يجدون راحتهم في ذلك. ولكن كيف لك أن تكُون مرتاحاً وأنت تحمل ذلك الوزن الزائد وكل المشاكل البدنية التي تأتي معه؟ ألم الظهر، مشاكل في المفاصل، صعوبة في التنفُّس، السكّري، مشاكل في القلب... أقدّر أن 85% من كل الإزعاج البدني سببه الوزن الزائد. قدّم لي تفسيراً: إذا كنت تستطيع الاختيار بين كونك غير مرتاح لأن وزنك زائد وغير مرتاح لأنك تتصبّب عرقاً في صالة الرياضة ثلاث مرات في الأسبوع، فلماذا يختار العديد من الناس عدم الراحة التي تؤدي إلى الفشل البدني الكامل؟

أتلقى العديد من الاتصالات من أشخاص يودّون أن ينقصوا من وزنهم. استشاروا كل طبيب تغذية على وجه الأرض، ومع ذلك لا يزالون يمشون حاملين أكياساً من المأكولات السريعة. ولكن إذا سمحت لي بالقيام بما يجب عليّ القيام به، فستتمكن من التخلص من الوزن الزائد في أسابيع قليلة. لقد أنقصنا خمسة وأربعين كيلوغراماً من وزن إدي كاري حتى يتمكن من توقيع عقد مع فريق ميامي هيت سنة 2012، ويمكننا أن نساعدك بخصوص تلك الخمسة عشر كيلوغراماً التي تحتاج إلى خسارتها قبل الذهاب إلى معسكر التدريب.

ولكن، يجب أن تكون لديك الرغبة في إنجاز العمل. في السنة

الماضية، تلقّيت اتصالاً من وكيلٍ لرامي بيسبول في حاجة إلى إنقاص عشرين كيلوغراماً من وزنه قبل بدء المعسكر التدريبي في الربيع. وقبل يوم واحد من بدء البرنامج الذي أعددته له، قرّر أنه سيقوم بخسارة الوزن لوحده. سألته: هل أنت متأكد؟ فليس من السهل أن تخسر عشرين كيلوغراماً، خصوصاً أن وزنك ازداد على مدى سنوات عديدة بسبب عادات أكل وتمرن سيّئة. كان متأكداً، وكان هذا قراره. أتمنى له حظاً سعيداً، قلت للوكيل، لكنني أقدّر أنه سيخرج من اللعبة في غضون ثمانية أشهر.

أسأت التقدير، فقد خرج بعد أربعة أشهر.

إذا طلبت خدماتي بغية فقدان الوزن، فمن الأفضل أن تحظى بآخر وجبة لك قبل أن نبدأ. لديّ خمسة أسابيع لتُصبح في شكل جيّد؛ نحن نَبدأ في اللحظة التي تعبر فيها الباب، وإذا لم تغشّ، إذا لم تأكل بعض البطاطس المقلية من صحن صديقك أو تتجرّع بعض زجاجات الجعة في زفاف ابن عمك، فستخسر عشرة كيلوغرامات في الأسابيع الثلاثة الأولى. سأعطيك الوجبات التي ستتناولها، سأعدّ لك لائحة بالمأكولات التي تستطيع أكلها وتلك التي لا تستطيع أكلها. سأرسل إليك أحداً ليطبخ لك. سأتحدث إلى زوجتك أو أمك وأشرح لهما كمية السكّر التي يحتويها عصير الليمون الذي تشربه كل يوم. ولكن عليك أن تتقيّد بالقواعد.

صدقني، إذا كنت حقّاً تُريد معرفة معدن الشخص، راقبه في مرحلة التخلص من السكّر في طعامه. هذه ليست «حمية قليلة الكربوهيدرات» أو «حمية نظام أتكينز»، فنحن نتحدث عن صفر سكّر هنا. وبما أنّ مُعظم النّاس لا يعرفون كمية السكّر المخفيّة في أغلب الأطعمة، فإنني أقدّم لهم دليلاً مكتُوباً عمّا يمكنهم تناوله وعن

الممنوع عليهم، مع تحذير يقول: **ستعرف إذا كان البرنامج ناجحاً عندما تشعر بصداع في الرأس وخلف العينَين وتشعر بالتقيؤ.** خلال اليومَين الأولَين، يرتعشون، يشعُرون بعرق بارد وحارّ، غازات مؤلمة، عطش لا يصدّق، وبعدها يرتجفون ارتجافاً لا يفهمه إلّا المُدمنون على الهيروين والكوكايين. وبعد يومَين عصيبَين، تبدأ الأمور بالتحسُّن. وإذا غششت فسأعلم، فأنا أجعل مدرِّبِيّ يمرّون بهذا الجحيم ليعرفوا ما تشعر به.

سيأتي لاعب إلى صالة الرياضة في مرحلة التخلص من السكر وسأستفسر عمّا يشعر به. بخير، يقول لي، بخير. ممم.

في اليوم التالي سأستفسر عمّا يشعر به من جديد. يردّ: بخير، لا مشكلة.

أعطيه فرصة إضافية ليوم واحد. هل أنت بخير؟ هل تتّبع الحمية؟ نعم، كل شيء يسير على ما يرام.

حسناً أنت كذّاب لعين. إذا كنت تريد أن تفسد الأمور، فقم بذلك في مكان آخر. أعلم أن الأمر ليس سهلاً، ولكن لا يمكنك أن تبقى في منطقة الراحة متوقّعاً الحصول على نتائج. تحدَّ نفسك. لا تخف من أن تكون غير مرتاح. لا يُمكننا مُساعدة الناس الملتزمين بالفشل.

أحبّ الأشخاص الذين يُريدون نتائجاً مبهرةً حدَّ التعارك معي ليقوموا بأكثر مما طلبت منهم فعله. سأخبرهم إذا لم يكونوا مستعدين، ولكن أُفضّل أن أرى لاعباً يتدرّب خلسة أكثر من اللازم، بدلاً من لاعب يتهرب من التدريب من أجل جلسة تصوير لمجلة أو دعاية لحذاء. فالعمل الذي يقومون به معي يجعل كل هذه الأمور مُمكنة، وليس العكس.

بعد العمليّة الجراحية التي أجراها دواين لركبته عام 2007، كان في قاعة حمل الأثقال يتمرن على حركات أعطيها لكل مُتعافٍ من إصابة في الكاحل، أو الركبة أو الخصر، قبل أن أعطيه الضوء الأخضر للعب: قِفْ على ذلك الإطار الإسطواني الذي يفوق علوه المتر وعشرين واقفز إلى الأرض، ثم إلى إطار إسطواني آخر من العلو نفسه. هذا ليس سهلاً، لا بدنياً ولا عقلياً. إنه يُظهر لي ما إذا كان جسده يستطيع أن يتحمل الضغط، وكذلك وبالأهمية نفسها، إذا ما كان عقله مستعداً ليثق بجسده. لأن الأمر لا يكمن في التحدّي البدني بالقفز إلى الأعلى، ولكن في التغلُّب على الخوف من القفز إلى الأسفل.

فكان دواين يتمرّن على هذه الحركة، وعدد من اللاعبين يتمرّنون بالقرب منه. وبعد أيام قليلة، قال لي المدرّبون إن اللاعبين الآخرين قاموا بالتمرين نفسه خلسة. تسللوا إلى قاعة حمل الأثقال عندما لم يكن أحد هناك، وقاموا بالقفز من تلك الإطارات، فقط ليعرفوا إذا كان باستطاعتهم فعل ما فعله دواين. أغلب هؤلاء يكرهون تمارين القفز، ولكن كان عليهم أن يعرفوا مدى قوتهم. مع المنظِّفين، لا يوجد زر للتوقّف، فهم دائماً في وضع التشغيل.

أحد التحديات الكبرى التي أواجهها هو إبقاء الكرة بعيدة عن لاعب ليس من المفترض أن يلعب بعد. فعندما يكون هؤلاء اللاعبون العظماء في طور التعافي من إصابات أو عمليات جراحية، أضع خُطّة مفصّلة لعودتهم، وآخر شيء يُسمح لهم القيام به هو العودة إلى الملعب. لكن حاول أن تشرح ذلك لشخص لم يقضِ خمس دقائق من حياته من دون الإمساك بكرة في يده.

ويُعد تشارلز باركلي العظيم مثالاً رائعاً على ذلك، وهو ربما

أكثر اللاعبين موهبة ممن رأيت، ومنظّف بكل معنى الكلمة. كان تشارلز يعمل معي بعد أن خضع لعملية جراحية في ركبته، ولم يكن راضياً عندما قلت له إنه سيبقى بعيداً عن الملاعب هو ورضفته الممزّقة طالما أنه يرتدي مسنداً للركبة.

نظر إليّ نظرة يملؤُهَا العنف وطلب إمداده بكرة. وقف بعدها تحت السلة وسجّل عشر مرات قافزاً على رجله السليمة. قفز، عشر مرات، على رجل واحدة؛ لم يلمس حذاؤه الطبي الأرض أبداً.

أمثال هؤلاء هم الذين أريد؛ الأوغاد الذين يستغلّون كلّ فرصة ويدفعون بأنفسهم إلى الأمام. يمكنني أن أقول لك كل شيء عن لاعب بعد ثلاثة أيام من تدريبه. في اليوم الأول، سيحضر مستعدّاً، وسأجعله يتمرّن كما لم يتمرّن قط في حياته. في اليوم الثاني، عندما ينهض من السرير متألّماً في أجزاء من جسمه لم يكن يعلم بها، ستراوده فكرة ألّا يذهب إلى التمرين. ولكن هذا هو اليوم الثاني ويشعر بالتعب في القسم العلوي من جسمه فقط، لأنه القسم الذي تمرّن عليه، لذا سيحضر من جديد. ولكن في اليوم الثالث، بعد أن نكون قد مرّنّا كلاً من القسم العلوي والسفلي للجسم، وبعد أن تكون عضلاته متألمة بفعل إفرازات الحمض اللبني، حينها سأعرف كل ما أحتاج معرفته، لأنه سيكُون بائساً تماماً بسبب اليومَين الأولَين. ثمانٍ وأربعون ساعة هو زمن الاختبار. إذا واصل رغم الألم والتعب، فنحن متّفقون على المواصلة. أمّا إذا قال لي إنه لا يستطيع الاستمرار على هذه الوتيرة... فهو في المكان الخطأ. يعمل عدد كبير من المدربين تماشياً مع رغبة اللاعبين. لست منهم. كُن مرتاحاً في وضع لا يريحك، أو اذهب لتجد مكاناً آخر لتفشل فيه.

#1. عندما تكون منظِّفاً...

... تدخل المنطقة، وتحجب كل شيء،
وتتحكم فيما لا يمكن التحكّم فيه.

المبرِّد يجعل الجميع مربَكين ومنفعلين قبل المباراة.
المغلِق يكون هو نفسه مربَكاً ومنفعلاً قبل المبارة.
المنظِّف لا يكون مربَكاً ولا منفعلاً أبداً؛ يُحافظ على هدوئه وثباته من أجل المباراة.

هادئ ومظلم ووحيد. دائِماً وحيد؛ حتى إن كان الملعب مليئاً بالمشجّعين الذين يهتفون باسمك. أنت وحيد في رأسك، وحيد مع ذلك الصوت الذي لا يمكن أن يشعر به أحد... لا وجود لعامل خارجي مشوِّش. لا شيء يشتّت انتباهك. في هذه اللحظة، يتعلق الأمر كله بك. يدفعك ذلك الجانب المظلم ويوقد فيك ناراً تحفزك... افعلها. افعلها. يمكنك أن تسمع دقات قلبك، تتحكم في كل دقة؛ تتحكم في كل شيء. شخص ما يتحدث إليك... لكنك لا تسمعه ولا تريد أن تسمعه. لاحقاً في تلك الليلة، أحد ما -صحافي، أو زميل، أو فرد من عائلتك- سيصفك بالوغد، والوقح والانطوائي. هم لا يفهمون وأنت لا تكترث. يقولون إنك «في

عالمك الصغير الخاص». نعم، تماماً. اخرجوا واتركوني وشأني. اتركوني وشأني.

أنت الآن في المنطقة.

تعرف أنّ الآخرين حولك عاطفيون. يشعرون بالخوف أو الغيرة أو الحماس أو لا يفهمون ما الذي يجري من حولهم. ولكنك تشعر بالاستعداد فقط. لا يعتريك أي انفعال عاطفي، لأن في المنطقة، الشعور الوحيد الذي يعتريك هو الغضب، غضب هادئ وبارد يجري في عروقك... لا تنفعل أبداً، ولا تدع الأمور تخرج عن سيطرتك أبداً. تبقى صامتاً مثل عاصفة تتحرك ببطء وغموض؛ عنفها لا يُرى حتى تضرب ولا يمكن قياس قوتها حتى تمرّ.

هذا هو تأثير المنظِّف في المنطقة.

كل شيء تحس به، كل طاقتك تكمن بداخلك. لا تموجات ولا أمواج... لا يمكن لأحد أن يتنبأ بما هو قادم. دعِ الدراما والفوضى للآخرين، هذه ليست لك. أنت تحتفظ بكلّ شيء من أجل ما هو قادم.

ذلك أنه في اللحظة التي تدخل فيها المنطقة، يُحسم الأمر. يصبح الوقت ملكك.

في كل تلك الأوقات التي نمضيها لتطوير مسيراتنا المهنية ومواهبنا -الذهاب إلى المدرسة، إنشاء عمل، جني الأموال، تدريب الجسد- أمورٌ مثل تركيزك العقلي وقدرتك على التحكم في بيئتك ودقات قلب الآخرين هي التي تحدد في النهاية نجاحك من فشلك.

فكر في هذا: في كلا قدمَيك هناك 52 عظمة، و38 عضلة

ووتراً، و66 مفصلاً و214 رباطاً. وفي الرأس يوجد دماغ خفيف الوزن، يطفو داخله. يمكنك أن تقرأ الكثير عن وظائف عظامك ومفاصلك وأربطتك وعضلاتك وأوتارك، وكيف تمكّنك من الحركة. لكنك لن تجد إلّا القليل عن عمل الدماغ، وعن سبب سماحه لك بالقيام بما تقوم به.

سيقول لك كل شخص جرّب القوة الخارقة للمنطقة إنها منطقة هادئة جدّاً. ليست مريحة وآمنة -فهذه ليست اليوغا- لكنها قمّة في التركيز. وما إن تكون هناك، حتى لن تتملكك أية مخاوف أو قلق أو عواطف. تفعل ما أتيت لفعله، ولا يمكن لشيء أن يلمسك. ولكن ما الذي يحملك إلى ذلك المكان الرائع حيث لا تعتريك أية مخاوف، وتمتلك القوة، ويمكنك أن تثق بنفسك تماماً؟ كيف تجد ذلك الصمت الداخلي المثالي الذي يتحدث عنه الناس ولكن لا يستطيعون وصفه بحق؟

الشيء الذي أعلمه علم اليقين هو أنّ الجميع لديه الشرارة التي تضعه في المنطقة، شيء يُشعل فيه شرارة الحدّة التنافسية، وتركيزاً صارماً، وطموحاً مثابراً توّاقاً للهجوم والغزو. يختلف الأمر من شخص إلى آخر، ولا يمكن لأحد أن يقول لك كيف تصل إلى هناك. ولكن أستطيع أن أقول لك هذا: إنه يأتي من جزءٍ داخل كيانك أطلق عليه اسم الجانب المظلم، والذي سنتطرق إليه في الصفحات القادمة. حقيقة: عندما تصبح قادراً على التحرُّر وإظهار جوهرك الحقيقي، فهذا ما يضعك في المنطقة، وفي تلك اللحظة فقط يمكنك أن تتحكم في مخاوفك ومعوقاتك. من دون ذلك العنصر الغريزي العميق، فالأمر أشبه بأن تسعى لتوقد النار بقدّاحة لا غاز فيها؛ ستحصل على شرارات متطايرة ولكن لن تشعِل النار.

إن جزءاً ممّا أقوم به هو المساعدة في إيجاد الوقود لإيقاد تلك النار. أعرف أنها هناك، وأعرف أية أزرار ستطلق الانفجار. ولكن لا أريد أن أكون الشخص الذي يضغط على تلك الأزرار. أريدك أن تضغط عليها أنت بنفسك، حتى يتسنّى لك معرفة كيف ينطلق هذا الانفجار. وبمعنى آخر: سأخرج لك تلك الأزرار، وأريك أين هي، حتى تتمكن من الضغط عليها عندما تكون مستعدّاً. لا أريد منك أن تمنحني أو تمنح أي شخص آخر ذلك النوع من السيطرة؛ ففي اللحظة التي تسمح فيها للآخرين بأن يضغطوا على أزرارك، فسيفوزون. المنطقة ملكك وحدك، وأنت الوحيد الذي تقرر كيف ومتى توقد النار.

ولكن بطريقة أو بأخرى سنوقدها. قد أذكُر ما فعله لاعب آخر... وأخرج لك ذلك الزر. قد أحكي لك شيئاً سمعته من المدرِّب... وها هو زر آخر مستعدّ للانطلاق. بعد أداء مبهر، قد أسألك ما الذي فعلته الليلة الماضية، لتقوم بالأمر نفسه قبل المباراة التالية. وقد أقول لك إنني سأعود إلى الفندق لأجهّز أمتعتك لأنك تلعب وكأنك غادرت المدينة. أزرار أخرى. وقد أطلب من شخص ما أن يكون عنيفاً معك أثناء التمارين... **بوووووووم**. كان ذلك هو الزرّ الذي ضغطتَ عليه، وفي الساعة التالية تتصرف كشخص لا يُقهر.

أنت الآن في المنطقة، وربما لن تتذكر كيف وصلت إلى هناك وما الذي حدث بعدما وصلت. بالنسبة إلى البعض، يتعلق الأمر بالشك في رجولتهم أو قدراتهم، وبالنسبة إلى آخرين، برؤية دمهم. أما بالنسبة إلى البعض الآخر، فهو يتعلق بمواجهة بدنية. أستمر في إخراج تلك الأزرار حتى تكون لديك ترسانة لتوظيفها، ومن ثم أنتظر

لأرى على أي زر ستضغط لتحلّق في الفضاء. وفي اللحظة التي تريني فيها ما الذي يذكي نيرانك، سأحرص على أن تبقى مضاءة دائماً.

من النادر أن ترى شخصاً وهو يدخل المنطقة، فهذا يحدث غالباً في صمت وخصوصيّة. ولكن في مناسبات قليلة، تظهر تلك اللحظة بغتة والعالم يشاهد ذلك. في الألعاب الأولمبية عام 2012، بينما كان الفريق الأمريكي يلعب ضدّ الفريق الأسترالي، كان أداء كوبي ضعيفاً في الشوط الأول. هذا يحدث أحياناً، فاللاعب يشغل باله شيء ما؛ إنه ليس على ما يرام، أو لا يستطيع التركيز لسبب ما. وأغلب الأشخاص الذين يبدؤون المباراة بهذه الطريقة ينهونها بشكل أسوأ. إلّا أن العظماء يدركون أنهم بحاجة إلى قلب الأمور، وهذا ما فعله كوبي؛ سجّل 12 نقطة في أربع رميات في غضون دقيقة واحدة، مانحاً بذلك الفريق الأمريكي نصراً بـ 119 نقطة مقابل 86. وقال بعد المباراة: «كنت أبحث عن شيء لأوقظ بلاك مامبا» (Black Mamba هو لقب كوبي براينت، أي الأفعى السوداء). لقد وجد كوبي طريقه إلى المنطقة.

اللاعب الوحيد الذي عرفته وكان دائماً في المنطقة في كل مباراة هو مايكل؛ فهو دائماً في وضعية المنظِّف. حتى في المباريات التي يتشتّت فيها قليلاً، فإنه يعود. في إحدى الليالي في مدينة فانكوفر، أثناء مباراة فريق بولز الـ 72 في الموسم، كان الجميع مرهقاً من رحلة شهر نوفمبر السنوية الطويلة، وكانت مباراة نادرة الحدوث، حيث كان فريق بولز يُهزم شرّ هزيمة. في الشوط الرابع، لم يكن مايكل قد سجّل سوى 10 نقاط فقط، فراح داريك مارتن الذي يلعب لصالح فريق غريزليس يستهزئ به.

لا أحد يتحدّى مايكل جوردن ويتوقّع أن ينجو بفعلته، أبداً. وقف مايكل في الملعب بكل ما تحمله الكلمة من معنى، نظر إلى اللاعب، هزّ رأسه، وقال: «دع الكلب النائم يتمدد». قال جانبه المظلم: «اقتل ذلك الوغد»، وعاد إلى وضعية الهجوم، ومباشرة إلى المنطقة. النتيجة: شخص لا يُقهر. استمر في الهجوم بشكل لا يصدق، فسجّل 19 نقطة في ذلك الشوط، مانحاً الفوز لفريق بولز، وقضى داريك مارتن بقية المباراة على مقعد الاحتياط.

لم ينكسر مايكل أبداً ولم يبدِ أي انفعال. قد يُظهر في بعض الأحيان تعبيراً إيجابيّاً مثل جملته الشهيرة «لا أستطيع التوقف» التي قالها وهو يهزّ كتفَيه، بعد أن سجّل ست تسديدات بثلاث نقاط في مباراة التصفيات ضدّ فريق بورتلاند، أو اللحظة الأسطورية التي حلقت فيها يده في الفضاء في مباراة ضدّ فريق يوتا. هو دائماً إيجابي ومرح، فتراه يرفع معنويات الفريق والجمهور ويُظهر للجميع أن الوضع تحت السيطرة. وإذا ما شعر بشيء سلبي، فإنه لا يظهره أبداً؛ هذا هو المنظِّف.

إذا كنت في الجيش ورأيت قائدك يتراجع أو كنت تعمل في مكتب ورأيت رئيسك يخرج عن السيطرة، ماذا سيترتب عن ذلك؟ لا يُظهر المنظِّفون العواطف إلّا في حال كانت هذه هي الطريقة الوحيدة لوضع كلَ شخص في مكانه الصحيح؛ وليس لأنهم فقدوا السيطرة على مشاعرهم.

قبل المباراة، لا أريد من اللاعبين أن يرقصوا أو يقفزوا أو يصرخوا على بعضهم البعض بجنون. يبدو الأمر مثيراً للمشجّعين والكاميرات، ولكن كل تلك الانفعالات تأخذ تركيزك نحو الفوضى التي تحوم حول المباراة، وبعيداً عن مهمتك. وماذا يحدث مباشرة

بعد تلك اللحظات الهستيرية؟ قضي الأمر. عدنا إلى الجانب، فاصل إشهاري، خيبة أمل كبيرة، خرجنا من المنطقة.

انظر إلى القادة الحقيقيين. في وقت المباراة، يدخل كوبي إلى الملعب كما يدخل مدير تنفيذي إلى اجتماع جمعية المساهمين. يسلّم على البعض، ويلقي التحية على اللاعبين وعلى الحكّام ويشرع في العمل. لم يكن مايكل يرغب في إجراء أي اتصال جسدي قبل المباراة -لا عناق أو تسليم بالأيدي. يشير بتحية أو يرفع يده إلى زملائه -لا يرفع يده عالياً، يداه دائماً منخفضتان ومنضبطتان- ولا ينظر في عين أحد. وبعد نهاية تقديم اللاعبين، يدور على زملائه في الفريق ويُطَمئِنّ الجميع كأبٍ يغطي أولاده، كأنه يقول لهم في لحظة خاطفة: لا تقلقوا، أنا بجانبكم.

لن يقف المنظِّف أبداً في الأمام يلوِّح بمنشفته، بل يقف بعيداً؛ وحيداً ومركِّزاً وغير عاطفيّاً. وفي اللحظة الحاسمة التي يتوتّر فيها الجميع، فإنه الشخص الذي يُرجع الهدوء للجميع.

مهما حصل في المبارة، كان مايكل دائماً يبدو وكأنه يستمتع بإحدى أهم لحظات حياته. عندما يدخل الملعب، لا شيء يمكن أن يلمسه، أو أن يزعجه... كانت تلك هي منطقته. وذلك خلافاً لأغلب اللاعبين، إذ إنهم يتأثرون بكل شيء. فعندما تسوء الأمور، يبدون كأنهم يحتضرون. يبقى مايكل في المنطقة مئة بالمئة من الوقت؛ من اللحظة التي يغادر فيها منزله أو فندقه لإجراء المقابلة، حتى اللحظة التي يرجع فيها متأخّراً في الليل. ولكن في تلك الفترة أثناء اللعب، فإنه يكون مايكل الحقيقي. بعد المباراة، وقبل أن يجري أي مقابلة، يذهب إلى قاعة المدرِّب، حيث لا يُسمح بدخول المراسلين الصحفيين، ثم يرتدي ملابسه، ويتحول من مايكل

الحقيقي الذي لعب للتوّ المباراة إلى مايكل جوردن الذي يعرفه الجميع.

لا يستطيع أغلب الناس فعل هذا، ولا يريدون فعله. أن تكون يقظاً ومتأهّباً طوال الوقت، دائماً وحيداً، ودائماً في مكان لا يستطيع أحد الذهاب إليه إلا أنت؛ لهوَ أمر مرهق. ينتهي بك المطاف إلى أن تكون بحاجة إلى الزفير والارتياح، إلى أن تُنزل حائط القوة، وأن تخرج من المنطقة. ولكن في اللحظة التي تخرج منها، فمن الصعب أن تعود إليها.

عندما ترى شخصاً يفقد اتصاله بالمنطقة، فالأمر يشبه انطفاء الأنوار. فجأة، ترى هذا الشخص يتحول من مفترس إلى حَمَل وديع لأنه فقد الثقة ونسيَ من هو. هذا ما حصل مع جيلبرت أريناس الذي عملت معه بعد أن خضع لإحدى العمليات الجراحية في ركبته. لاعب عظيم. عندما كان في قمة أدائه، كان قاتلاً: اطلب منه أن يسجّل 25 نقطة، اتركه في الملعب، دعه يتدبّر أمره، وسيحقق لك ذلك. الأمر ليس معقّداً، دعه يذهب فقط على حسب غريزته. سيسخر من الخصم، ويدوس عليه، ويحطمه تماماً. تقريباً مثل مايكل جوردن في أيامه القديمة، عندما كان يعذّب الخصم حتى يخضعه. ولكن في الأخير رأيت جيلبرت وقد بدأ ينسلخ عن أدائه؛ تغيّرت شخصيّته في أرضية الملعب، كأنه نسي كيف يدوس على رقبة الخصم. لم يستطع اللاعبون من حوله التعامل مع ذلك، فاستمر في الانحدار.

يحدث هذا أكثر ممّا تعتقد. لاعب عظيم يخسر القدرة على التحكم بالمفتاح وإطلاق غرائز القاتل تلك. ولكن يحدث ذلك في الغالب لأن شيئاً ما هزّ الجانب المظلم لحياته، وعندما يصبح الأمر

علنياً -التورط في فضيحة مثلاً- يصبح واضحاً للجميع لماذا فقد تركيزه. والطريقة الوحيدة لعودته تكمن في أ) وقوع شيء كبير وكارثي يدفعه إلى العودة، أو ب) أن يرفض الاعتذار عما حدث وألّا يكترث برأي الآخرين أو كيف تبدو الأمور لهم. هو الآن كالميّت السائر الذي ليس لديه شيء ليخسره؛ ما يجعله أحد أكثر المفترسين خطورة.

يمكنك أن تقول لشخص طوال النهار: «عليك أن تهدأ، عليك أن تركِّز». لكن ما الذي يعنيه هذا في الواقع؟ أنت لا تمدُّه بأي شيء يفيده. هو يبحث عن شخص ما يطلعه على الخطأ الذي يقوم به لأنه يعتقد أنه هادئ، ومن الواضح أنه ليس كذلك. أعرف عندما تكون ردّة الفعل الخارجية مبنية على شيء ما في الداخل، لذا فإنني أتوقف عندها: انتبه إلى نمط حركاتك؛ تبدو متوتّراً، الطريقة التي تنظر بها تُظهر أنّك تتعرّض للضغط، تحيد بنظرك بعيداً بدلاً من التركيز على الخصم، تسحب سروالك إلى الأعلى، تدير عينيك... غلبتك العاطفة. فتشكّ في نفسك. نجح اللاعبون الآخرون في مهمتهم، استقرّوا في رأسك، سحبوك من المباراة؛ خرجت من المنطقة.

أنتَ تُفكّر. لا تُفكّر.

عندما تكُون منظِّفاً داخل المنطقة، تقوم بعملك دون هدر في الحركات، دون فوضى، دون تحذير. لا تخبر أحداً بما سيحدث، هو فقط يحدث. قد لا تذكر كيف حدث، لكن تعلم أنه حدث. كما يقول كوبي، تعرف أنك داخل المنطقة ولكن لا تفكر في الأمر، لأن التفكير عبارة عن إلهاء. لكل حركة هدف، وأنت تعرف تماماً ما هو ذلك الهدف؛ لا تضيع الوقت أبداً ولا تخطّط لأفعالك. انظر من حولك وسترى من فهم ومن لم يفهم، في أي مجال كان. سواء كنت

في فريق، أو في شركة أو في أي مجموعة، سترى أولئك الذين يعملون من أجل الراتب، وأولئك الذين يفهمون المهمة. فمثل العمليات العسكرية المعقدة، يكون لكل شيء سبباً ونتيجةً. يعمل المنظِّف رغبةً في النتيجة، لأنه يعرف أنه إما عليه أن ينجز أو أن يفشل؛ لا خيار آخر.

دائماً ما يسألني اللاعبون عمّا ينبغي أن يفكروا فيه عند الوقوف في خط الرمية الحرة؛ شيئاً يجعلهم ينسون الضغط، ويحجبون الجمهور والصخب وكل تلك الإلهاءات. أولاً، لا يمكنني أن أعطيك فكرة جاهزة، فيجب أن يكون ذلك نابعاً من داخلك. ولكن نظرياً ومثالياً، أريدك ألّا تفكر في شيء. إذا كنت حقّاً في المنطقة، فإنك أنت والكرة وحلقة السلة فقط؛ كأنك وحدك في الملعب. أُفضِّل أن تقول لنفسك: «إنهما رميتان حرتان فقط، ليست نهاية العالم». ولكن إذا اضطررت أن تسرح بعقلك، فاذهب إلى مكان إيجابي، فكر في أولادك أو في شيء يجلب لك الراحة والسعادة الخالصتَين.

يمكنك أن تتحكم في فضائك الخاص، وأن تعيد الاتصال بغرائزك، وأن تعيد تركيز طاقتك بطرق مختلفة. إذا أردتُ أخذك إلى هناك، سأُسمِعُك موسيقى قديمة تعيد لك ذكريات ومشاعر الطفولة، أُسمِعك أغانٍ لم تستمع إليها منذ سنوات، تحملك إلى مكان آخر، وتشعرك بالارتياح. لا أستخدم الألحان الجديدة التي قد تثيرك. أريدك هادئاً ومرتاحاً، فقط أن تكون نفسك، وأن تكون الشخص الذي كنت عليه قبل أن يبدأ الجميع في الضغط عليك لتكون مختلفاً. يحدث ردّ فعل جسدي رهيب لا علاقة له بالموسيقى. إنها الغريزة. يمر نسيم مهدئ، وينخفض إيقاع ضربات قلبك من مستوى الراحة إلى مستوى وجودك داخل المنطقة؛ ربما دقّتان أو ثلاث دقات أقل

في الدقيقة. أدرك أنها الأغنية المناسبة عندما تبتسم... فعندما نسلك الطريق الصحيح، دائماً ما ترتسم ابتسامة.

سأستمر إلى أن أتأكد أنك عدت إلى المضمار، ومن هناك عليك أن تتولى زمام الأمور. لا أريدك أن تعتمد عليّ أو على أي شخص آخر؛ أريد فقط أخذك إلى الاتجاه الصحيح وبعدها سأختفي عن الأنظار. في بعض الأحيان، سأعطي أحدهم رسالة قصيرة على ورقة، بينما يقوم بتمارين التمدّد أو الإحماء، كما فعلت مع دواين في ميامي، لأهدّئ ذهنه. يذهب بعض اللاعبين لرؤية أطفالهم بين الشوطين أو في آخر المباراة -قُبلة أو عِناق سريع، شيء لتخفيف التوتر- لأن الأطفال لا يهمهم إذا سجلتَ نقطتَين أو مئة نقطة، يريدون فقط قبلة وعناق من أبيهم. وبالنسبة إلى الأب، هذا يساعد في التخلُّص من بعض التوتر والانفعالات العاطفية من الملعب، وينقله إلى حالة أكثر هدوءاً.

ولكن في اللحظة التي يدخل فيها منظِّفٌ المنطقة، فإنه ينفصل عن العالم الخارجي. أي شيء يجري في حياته -على المستوى الشخصي أو المهني- لا يستطيع أن يؤثر عليه حتى يصبح مستعدّاً للرجوع. هذا هو التعريف المصطلحي للمنطقة. لا خوف ولا تدخل. تركيز تام. أنت لا تفكّر، لأن التفكير يجعلك منتبهاً لكلّ شيء، والمنطقة عكس ذلك تماماً؛ فهي تتطلب منك أن تكون منفصلاً عن كل شيء ما عدا المهمة التي بين يديك. التفكير يأخذك بعيداً، والمنطقة تجعلك حيث تحتاج أن تكون. إنها موطنك الآمن: تدخل ذلك الفضاء، ولا يمكن لشيء أن يؤثر فيك، أو يؤذيك، لا يمكن لأحد أن يتصل بك أو يرسل لك رسائل نصية أو يستعجلك أو يزعجك. ستبقى المضايقات موجودة عندما تعود، لكن عليك أن

تصل إلى ذلك الفضاء حيث تتحكم في الزمان والمكان، ولا شيء يتحكم فيك.

إذا كان هناك من أمر يميّز مايكل عن اللاعبين الآخرين، فهو قدرته الخارقة على حجب كل شيء وكل شخص. لا شيء يزعجه، كان عبارة عن جليد. مهما يحدث حوله -الحشود، الإعلام، موت والده- عندما يدخل ملعب كرة السلة، يستطيع أن يحجب كل شيء، ما عدا مهمته في الهجوم والغزو. لم أرَ أبداً لاعباً آخر يضع مثل هذه الحدود الشاملة حول نفسه، حيث لا شيء يدخل سوى ما يجلبه هو معه. قد يكون دواين هو الأقرب لهذا المثال، عندما يكون بصحّة جيّدة، فكانت لديه تلك القدرة على دخول الملعب ونسيان كلّ شيء. ومع ذلك فإن أغلب الناس، حتى العظماء منهم، يأخذون معهم بعض الأمور الخارجية، والقليل منهم فقط يتركون كلّ شيء خلفهم.

عندما ترى أن نسبة التسديد في مسيرة مايكل كانت 50% -بمعنى أن الكرة تدخل في السلة مرة في كل محاولتَين، مع العلم أنه في كل تسديدة يتعلق به ثلاثة أشخاص، وتطلق أضواءها عشرون ألف كاميرا- تقدّر كم كان منغمساً داخل المنطقة في كل مباراة، وفي كل فصل وفي كل لعبة. لم يكن هناك فرق بين ما كان يقوم به في التمارين وما يقوم به في المباراة، فحركاته كانت متناغمة مع أية بيئة يلعب فيها. لا أتحمّل قول الرياضيين: «في اللحظة التي تكون الأضواء مسلّطة عليّ، أعطي كلّ ما لديّ». لا. عندما تكون في المنطقة، لا ينبغي حتى أن تلاحظ الأضواء، أو أن تكون في حاجة إليها.

ولكن القليل من الناس من يظهرون ذلك المستوى من التركيز في أماكن مختلفة، فغالباً ما يرتاحون في مكان ما ويقدمون فيه أفضل

أدائهم. لماذا تلعب الفِرق عندما تكون في أرضها بشكل أفضل مما تلعب خارج ملعبها؟ لماذا يقدم بعض الرياضيين أداءً أفضل في بعض الملاعب مقارنة بأخرى؟ هم ببساطة لا يستطيعون نسخ تلك الأجواء التي تضعهم في المنطقة. إذ يفكرون في أنهم في بيئة مختلفة، بدلاً من المعرفة، بشكل غريزي، كيف يتكيّفون مع محيطهم. وبدلاً من أن يملوا النتيجة على الحدث، يتركون الحدث يملي عليهم النتيجة. وبدلاً من الشعور بالثبات والقوة، تبدأ ثقتهم بالاهتزاز ويشعرون بالقلق. يفقدون ثقتهم الهادئة، تغمرهم العواطف، ولا يأخذك شكّ في هذا: العواطف تجعل منك شخصاً ضعيفاً.

مرة أخرى: العواطف تجعل منك شخصاً ضعيفاً.

إن الطريقة الأسرع للخروج من المنطقة هي أن تسمح لعواطفك بالتحكم في أفعالك.

عندما تشعر بالخوف، تتقلّص وتبني حائطاً لتحمي به نفسك. هل هناك حائط حقّاً؟ لا، ولكنّك تتصرّف وكأنه يوجد حائط. لا يُمكنك التقدّم الآن لأنّ الحائط أمامك. ضع يدك عبره، لا يوجد شيء هناك؛ يمكنك المشي عبره، ولكن إذا بقيت خلف ذلك الحائط الوهمي، فستفشل.

عندما تشعر بالغضب، تفرغه. وعندما تفرغ غضبك فغالباً ما تكون غير عقلاني لأنك تتصرف من خلال انفعالاتك، وليس من خلال عقلك. أنت الآن فقدت السيطرة وفقدت إدراكك لِما يتوجب عليك فعله. بدلاً من الشعور بالهدوء والاستعداد، فقدت كلّ تركيز. ومن دون تركيز، ستفشل.

عندما تشعر بالغيرة، تحوّل كل انتباهك وطاقتك إلى ذلك الشخص الذي تشعر بالغيرة تجاهه. لا يهم إذا ما كان زميلاً ناجحاً

أو زوج حبيبتك السابقة. مهما كان الأمر، فأنت تفكر في شيء آخر بدلاً من التفكير بما يتوجب عليك فعله، وستفشل.

الاستثناء الوحيد لقاعدة العواطف هو الغضب: الغضب المتحَكَّم فيه هو سلاح فتّاك، إذا وقع في الأيدي الصحيحة. أنا لا أتحدّث عن بركان ثائر لا يُمكن التحكم فيه لا من الداخل ولا من الخارج، ولكن أتحدث عن الغضب الذي يمكن كبحه وتحويله إلى طاقة. جميع المنظِّفين لديهم ذلك الغضب الداخلي الذي يحترق ببطء مثل نار زرقاء، وهو يعمل لصالحهم إذا ما استطاعوا أن يسيطروا ويحافظوا عليه. ولكنه لا يتحول أبداً إلى غضب أعمى، ولا يُسمح له أبداً أن يصبح مدمِّراً. عندما تُصوِّب الغضب إلى الاتجاه الصحيح، تصبح مثل مايكل الذي هَزَّ رأسه في فانكوفر وأباد خصمه. لم يتشاجر مع أحد، بقي ثابتاً وغير عاطفي، وحوّل غضبه الصامت إلى نتائج.

لكن المسألة عبارة عن خيط رفيع. إذا لم تُسيطر على غضبك، فستُصبح عنيفاً، وستوجّه اللكمات، وستتجادل مع الحكّام، وستحملق في اللاعبين الآخرين وستكون عاطفياً تماماً، وفي النهاية ستخرج نهائياً من المنطقة.

تُفقدك العواطف تركيزك وتكشف أنك فقدت السيطرة، وتُدمِّرُ أداءك في نهاية المطاف. فهي تجعلك تفكر كيف تشعر، إلّا أنه لا ينبغي عليك أن تفكر، بل ينبغي أن تكون في قمّة الاستعداد لكي تدخل المنطقة وتلعب بسلاسة وعزيمة. ويستحيل القيام بذلك إذا كان عقلك يفكر في أشياء أخرى.

بطبيعة الحال، يبقى المنظِّف إنساناً، ويشعر مثل أي كان بالانفعال والقلق والتوتر قبل مباراة كبيرة. لكن الفرق بين المنظِّفين والآخرين هو قدرتهم على السيطرة على تلك العواطف، بدلاً من

ترك العواطف تسيطر عليهم. حتى أن مايكل كان يقول إنه يشعر بفراشات التوتر في بطنه قبل مباراة كبيرة، فأقول له: «اجعلها تذهب جميعها في الاتجاه نفسه». لن ترحل عنك، ولكنك تسيطر عليها الآن بدلاً من جعلها تصيبك بالتوتر. أنت تجعل الطاقة تسري فيك بدل العاطفة، وهذا فرق كبير.

المنظِّف يفكّر هكذا: إذا كنت أنا أشعر بالتوتر، فما الذي يشعرون به هم؟ عليهم أن يتعاملوا معي.

أريدك أن تضع روتيناً، ولا أريد هذا الروتين أن يتغيّر، سواء كانت مباراة ودية قبل الموسم أو مباراة نهائيات البطولة. افعل ما تفعله كل يوم، حتى لا تؤثر عليك بيئتك أو حالتك. يبقى كل شيء كما هو. وفي الليلة التي تسبق المباراة، يجب أن تستطيع القول: «حسناً، فعلت كل شيء لأصل إلى هذه النقطة، أنا مستعدّ». ثم استمتع بالمساء مع العائلة أو الأصدقاء أو أي شخص تستمتع بقضاء الوقت معه. افعل كل ما يمتعك. أريدك أن تحيط نفسك بأشخاص يدعمونك، يعرفون ما تحتاجه، ولا ينتظرون أي شيء في المقابل... لن يأخذ الناس الذين يفهمونك الأعمام وأولادهم إلى العشاء قبل مباراة كبيرة، والأصدقاء الذين يحبونك لن يجروك إلى مشاكلهم. لا عواطف، لا ضغط إضافي. لأنه في اللحظة التي تبدأ فيها بالقول لنفسك أو للآخرين: «هناك مباراة كبيرة غداً، لا تزعجوني»، فإنك تصبح عاطفياً، وهذا أسوأ شيء يمكنك فعله.

في تلك الليلة قبل فوز ميامي على فريق أوكلاهوما سيتي سنة 2012، كنت أدرّب دواين في الملعب حتى وقت متأخّر من الليل، وكان يتلقى العديد من الرسائل النصية من زملائه في الفريق، يخبرونه أنهم لا يستطيعون النوم، ولا يستطيعون تهدئة أنفسهم. لا أريد أن

أسمع ذلك. أنت تُظهر الآن أن التوتر ينال منك، وأنك تفقد السيطرة. أستطيع أن أقول بكل ثقة إن اللاعبين الشباب في فريق أوكلاهوما كانوا يلعبون ألعاب الفيديو في تلك اللحظة، غير خائفين وغير مكترثين بالخسارة، لأن أغلبهم لم يصلوا إلى هذا المستوى من قبل. إلّا أن هذا النوع من البراءة لا يدوم طويلاً، ففي المرة القادمة هم أيضاً لن يستطيعوا النوم.

فكّر في تلك اللحظة العارمة عندما تكون أعلى الأفعوانية، قبل أن تهوي بك في سقوط حرّ. أنت تعرف ما هو قادم؛ تعرف أنه مرعب. هل تصرخ؟ هل تشعر بالهلع؟ أم تبقى هادئاً وغير خائف لأنك تعرف حقّ المعرفة أنك تستطيع التعامل مع ما هو آتٍ؟ هذا الفرق هو ما يميّزك عن أولئك الذين يستسلمون للخوف ولا يستطيعون السيطرة على شعورهم.

بينما يشعر الآخرون بالانفعال، أريدك أن تكون هادئاً وأن تظل هادئاً، لأنّ أي شيء يبدأ بحرارة مرتفعة لا يمكنه إلّا أن يبرد. عندما تريد أن تحافظ على الطعام ليبقى طازجاً، ماذا تفعل؟ تضعه في الثلاجة. تبقيه بارداً. هذا ما يجعله يدوم أكثر. بينما تزداد الأضواء ضياءً وتبدأ درجة الحرارة في الارتفاع، يجب أن تشعر بظلام أكثر وهدوء أكبر، وأن تنسحب عميقاً داخل نفسك. هذه هي منطقتك، كلها غريزة؛ تجد طريقك في الظلام بينما يضطر الآخرون أن يروا ويسمعوا ويراقبوا ما يفعله الجميع. تتبع إحساسك. فالناس الذين يستطيعون الذهاب إلى ذلك المكان؛ أولئك هم القتلة.

يبدأ إيجاد طريقك إلى المنطقة بالثقة بتلك الغرائز، وإلى هناك سنذهب في المرحلة التالية.



1#. عندما تكون منظِّفاً...

... تعلم تماماً مَن أنت.

المبرِّد يفكر فيما يفترض أن يفكر فيه.
المغلِق يفكر ويحلّل وفي النهاية ينفذ.
المنظِّف لا يفكر إطلاقاً؛ هو يعلم.

جئنا كلنا إلى هذا العالم مع جانب سيّئ.

آسف، ولكنها الحقيقة. نحن نولد سيّئين، ونُعلَّم أن نكون خيّرين.

اسمع، إذا كنت لا تتفق مع هذا وهززت رأسك عند سماعك هذا الكلام، فلن نستطيع الذهاب بعيداً. إذا أردت أن تذهب إلى مكان جديد، فعليك أن تتخلى عن الخريطة القديمة المتهالكة وأن تتوقف عن سلك الطريق نفسها التي تقودك إلى النهاية المسدودة نفسها. أعدك، سنذهب إلى مكان لم تطأه قدماك قط.

تولد سيّئاً وتُعَلَّم أن تكون خيّراً.

أو إذا شئت: تولد مثابراً وتُعَلَّم أن تكون متساهلاً.

فكِّر في الأمر. نحن وُلدنا مجهزّين بمعظم الغرائز الأساسية التي تضمن نجاتنا: الأطفال الرضّع لا يفكّرون في احتياجاتهم، لا

يحلّلون ما يشعرون به، هم يعرفون غريزياً أنهم جائعون أو متعبون أو مبلّلون أو يشعرون بالبرد أو الحر. . . ويستمرون في الصراخ حتى تلبّى احتياجاتهم. مطالب فطرية تتطلب نتائج فورية. لا يمكنك أن تتجادل مع طفل رضيع، أو أن تحاول إقناعه بأنه على خطأ. لا يمكنك أن تفرض عليه قِيَمك أو أن تشرح له أنه لا يستطيع أن يأكل الآن. يقول الأطفال كيف سيكون الأمر، فيكون كذلك. هم يتبعون غرائزهم، وينجحون، ويحصلون على ما يريدون.

الأطفال الرضّع بطبيعتهم مثابرون بشكل كلّي وطبيعي.

في غضون سنتَين، يركضون ويصرخون كالمجانين، يزرعون الفوضى ويلقون بالطعام على رؤوسهم بدلاً من أفواههم. لماذا؟ لأن عمرهم سنتان، وغرائزهم تملي عليهم ما يفعلون.

وبعدها يبدأ الكبار في تربيتهم ويفسدون كل شيء.

اهدأ، اجلس ثابتًا، لا تركض، توقف عن البكاء، انتظر دورك، ستؤذي نفسك، تصرف بتهذيب. . . لماذا لا تستطيع أن تكون مثل أخيك؟ كُن مؤدّباً!

نأخذ كل تلك الغرائز الطبيعية القوية وردود الفعل الفورية الداخلية، وننعتها بالسلوكيات السيّئة، ونفعل المستحيل للتخلّص منها.

يا لها من خسارة. كل تلك الطاقة والنشاط والحدس والأفعال الطبيعية. . . ، نعاقب الطفل بسببها. من الوقت الذي كنتَ فيه رضيعاً إلى الوقت الذي أصبحتَ فيه شاباً، عُلّمتَ أن تكون «مؤدّباً». ما المشكلة في الطريقة التي كنتَ عليها؟

تولد مثابراً وتُعَلَّم أن تكون متساهلاً.

هل تتذكر كيف علمّوك أن تتقيّد بالحدود والإكراهات، أن

تراقب ما يفعله الناس من حولك، وتتفحّص الخيارات، وتقلق بشأن ما سيقوله الآخرون؟ جاء وقت توقفتَ فيه عن فعل ما هو طبيعي، وبدأت في فعل ما يُطلب منك. أخذت كل حوافزك وأفكارك ورغباتك وأغلقت عليها في مكان خفي حيث لا يمكن لأحد أن يراها.

ولكن الآن، في هذه الدقيقة بالذات، تعرف أنها ما زالت هناك، في ذلك الجزء الخاص بك الذي لا تظهره لأحد، في الجزء الذي يرفض أن يُعلَّم ويتكيّف ويتصرّف بتهذيب. هذا هو الجانب المظلم من غريزتك.

لا يمكنك أن تكون عظيماً من دونه.

تصوّر أسداً يركض في البريّة يُطارد فريسته. يهاجم ويقتل وقت ما شاء وبعدها يخرج ليبحث عن هدفه التالي. هذا ما تمليه عليه غريزته وهذا ما يفعله؛ لا يعرف أي شيء آخر. فهو لا يسيء التصرف، وليس شريراً، هو مجرد أسد. ضعه الآن في حديقة الحيوانات. سيبقى مستلقياً هناك طوال النهار، هادئاً وكسولاً، يتمّ إطعامه بشكل منتظم. ما الذي حدث لتلك الغرائز القوية؟ ما زالت هناك، في العمق، تنتظر أن يُفرج عنها. دعه خارج الحديقة وسيكون أسداً من جديد، يفترس ويهاجم. ضعه في القفص مرة أخرى وسيستلقي.

معظم الناس عبارة عن أسود في قفص؛ آمنين، مروَّضين، يمكن التنبؤ بسلوكهم، ويترقبون حدوث شيء ما. ولكن بالنسبة إلى الإنسان، فالقفص ليس مصنوعاً من الزجاج وأعمدة الفولاذ، بل مصنوع من النصائح السيّئة والثقة المنعدمة بالنفس والقواعد السخيفة

والتفكير المعذّب عما لا يمكنك فعله وما عليك فعله. كل هذا يحاوطك نتيجة حياة طويلة من التفكير الزائد والتحليل الزائد والقلق عمّا يمكن أن يحدث. ابقَ في القفص مدّة طويلة، وستنسى غرائزك الأساسية.

لكنها هناك، الآن، تنتظرك أن تجد المفتاح للقفص حتى تتمكن من التوقف عن التفكير في ما ستفعله إذا ما خرجت. غرائز القاتل تلك بانتظارك لتُهاجم.

ما الذي يعيقك؟

هل يمكنك أن تحقّق نجاحاً مقبولاً من خلال اتّباعك الإرشادات والبقاء داخل حدودك؟ بالتأكيد، فهذا ما يفعله أغلب الناس. ولكن إذا تحدّثنا عن النخبة، وإذا أردت أن تكون شخصاً لا يُقهر، فعليك أن تتعلّم أن تضع جانباً كل ما تعلَّمته، كل تلك الحدود والمعوقات، وكل تلك السلبية والشكّ.

إذا كان يبدو لك هذا معقّداً ومربِكاً، فدعني أبسِّط لك الأمر:

عليك أن تتوقّف عن التفكير.

هذا أمرٌ أساسي. هل أنت جيّد فيما تفعله؟ ربما حتى عظيم فيما تفعله؟ هل يمكنك أن تكون الأفضل؟ نعم؟

إذا قلت لا، سأمنحك فرصة لتغيّر جوابك.

مرة أخرى: هل يمكنك أن تكون الأفضل؟

بالطبع، يمكنك ذلك.

إذاً، لماذا لا تزال تشك في قدرتك على فعلها؟

جواب سريع: لأنك في لحظة معيّنة، جعلت من شيء بسيط شيئاً معقداً، ولم تعد تثق بنفسك.

أتلقّى أحياناً اتصالات من رياضيين مُحاطين بخبراء وأطباء

تغذية ومدرّبين رائعين، ويساهم كلٌّ منهم في جعلهم يفقدون القدرة الطبيعية التي جعلت منهم عظماء في المقام الأول. مَن أخذ درساً في الغولف سيفهم عمّا أتحدث: تبدأ بضربة غولف لا بأس بها، طبيعية تماماً، وبعد ذلك تتكاثر الأفكار في ذهنك إلى درجة أنّك لا تتذكر لماذا اخترت لعب الغولف في المقام الأوّل. في كلّ مرّة تُحاول أن تغيّر فيها الغريزة الطبيعية، ستواجه مشكلة. يمكنك أن تبني عليها وأن تضيف لها وتطورها، ولكن لا يمكنك أن تروّضها، فهناك فرق بين التدريب والترويض. يمكنك أن تدرّب الناس على الوصول إلى مقام أعلى وأفضل وأن يذهبوا أبعد ممّا كانوا سيقومون به بأنفسهم. لكن الترويض يعني تدريبهم على أن يصبحوا شيئاً أقل. كما قال الملاكم ليون سبينكس، عندما ردّ على سؤال عما يفعله لكسب قوت يومه: «أوجّه الضربة القاضية للأوغاد». هكذا. ببساطة. لا تعبث بها، أو تغيرها أو تعلّمها أن تكون شيئاً مختلفاً. هذه هي الغريزة الطبيعية. دعها وشأنها.

كل ما تحتاج إليه موجود بداخلك، أنت مبرمج كلياً عبر غرائزك وردود أفعالك المصمَّمة خصّيصاً حتّى تتسنّى لك النجاة والنجاح. لست بحاجة إلى التفكير لاستخدامها، فهي دائماً تعمل.

ردود الفعل سهلة: إذا رُميت كرة في وجهك، هل ستتوقف وتفكّر بما ستفعله؟ لا، ستُمسك بالكرة أو ستجنّبها أو ستلقى ضربة في وجهك. وأقل شيء ستفعله هو أن ترمش. إذا قرّبتُ شيئاً من عينَيك فسترمش، وإذا وضعتَ يدك على شيء ساخن فستسحبها. كلنا وُلدنا بهذه المهارات الأساسية للعيش. لا يمكن لهذه المهارات أن تُعَلَّم أو أن تُنسى، إنها جزء منك؛ أنت لا تفكر فيها، هذه الردود تحدث فقط.

هكذا أريدك أن تنظر إلى الغريزة. لا تفكير. فقط ردة الفعل الغريزية التي تأتي من كونك مستعداً، مهيأً، وواثقاً. لا شيء لتفكر فيه. إذا كنت تقود سيارتك وتوقفت السيارة التي أمامك فجأة ، هل ستتوقف لتفكر في الخيارات التي لديك أو لتطلب النصيحة؟ لا ، ستضغط على الفرامل؛ لا تفكير، لا تردد. هو ردّ فعل فوري مبني على التجربة والاستعداد. إذا فكرت، فستموت. عندما تعلم، يمكنك أن تفعل.

سواء كنت تلعب الرياضة أو تدير عملاً ، ينطبق المبدأ نفسه. لستَ بحاجة إلى عقد اجتماع لمناقشة قرار، فأنت فقط تقوم باتخاذ القرار. تنضبط غرائزك إلى درجة تجعل ردّ فعلك يسمح لك بالهجوم من دون تفكير.

بمعنى آخر، أنت في المنطقة.

لنعد إلى مثال الأسد الذي يطارد فريسته. إنه صامت ومصمّم ومركّز... يعرف غريزيّاً أنه مهما فعلت الضحية، فلن تنجو. الأسد ينتظر... وينتظر... وينتظر... حتى تأتي لحظة الضعف الحتمية. يهجم. أُنجِز. التالي. ليس بحاجة أن يشرح له أحد ما عليه أن يفعل أو كيف يفكر. إنه يعلم. وأنت كذلك.

أنا واثق أنه عندما سيتقاعد كوبي في يوم من الأيام، كل القصص التي ستتحدث عنه سيكون محورها غريزة القاتل. ويجدر بهم أن يكتبوا عنها ، فهو أشرس رياضي على الإطلاق. كمنافس، إنه يحدِّد هدفه ، ومن تلك اللحظة لا يمكن لشيء أن يردعه. هو لا يرى ولا يسمع ولا يشعر بأي شيء سوى الرغبة في الغزو، لا شيء يحول بينه وبين فريسته. يشتهيها ، يريدها ، ومثل قاتل بدم بارد، هو مستعدّ للهجوم.

لكن يتحدث الناس عن غريزة القاتل كما لو أنها شعار على قميص، وكأنها شيء مبتذل يُستخدم لوصف منافس شرس. يجلس المعلِّقون الرياضيون ويتحدثون عن تلك الغريزة كما لو كانت فكرة قرؤوها في كتاب: «متى سنرى غريزة القاتل تلك؟»، «آه، تبدأ في الغالب في الشوط الرابع!». إنهم لا يعرفون عنها شيئاً.

يعلم أي شخص خبر حقاً قوَّتها الخام أنّه لا يُمكن تلخيصها في كلمتَين. وأغلب الذين يزعمون أنّه لديهم غريزة القاتل، نادراً ما يمتلكُونها، لأنّه عندما تكون لديك تلك القوة، فإنك لا تتحدث عنها، لا تفكِّر فيها؛ أنت تستخدمها فقط.

إن التوقف عن التفكير فيما يريدك الآخرون أن تفكِّر فيه هو تحدٍّ صعب: مدرّبك، رئيسك، عائلتك، زملاؤك في الفريق... كلهم خبراء فيما يفترض بك أن تفعله، وهم مستعدّون دائماً ليخبرونك به. بعض أعظم الرياضيين لا يستطيعون مقاومة التفكير الزائد. تراهم يدرسون كل أشرطة الفيديو ويشاهدون كل مباراة عدة مرات، يحلِّلون كل حركة، ويستعدّون لردِّ الفعل المناسب لمواقف مختلفة. هذا هو المغلِق، يتعلم كيف يردّ على فعل شخص آخر، وينتظر اللحظة المناسبة ليرد. ولكن ماذا لو لم تحل تلك اللحظة؟ ماذا لو قام الخصم بشيء غير متوقع وذهب في اتجاه مختلف؟

الآن، يفقدَ المغلِق شعوره بواقع المباراة. إنه مُصرّ أيّما إصرار على إيجاد شيءٍ ما شاهده في الشريط، ينتظر ذلك الموقف بالضبط، ويحاول أن يتذكر الإجابات الصحيحة. بدلاً من أن يلعب لعبته الخاصة، فإنه يلعب لعبة اللاعب الآخر. يقوم بردّ فعل بدلاً من الفعل. التفكير الزائد والتحليل الزائد؛ هكذا تخسر القدرة الطبيعية التي جعلت منك شخصاً عظيماً في المقام الأول.

هذا يحدث للمدرّبين على الدوام. إذ أن بعضهم متمكن من كل التقنيات، لكنهم يشاهدون الأشرطة إلى درجة أنه لا تعود لديهم أية وجهة نظر شخصية عمّا يجري في الملعب. يمكنهم إخبارك عن كل صغيرة وكبيرة في الشريط، ولكن عند المباراة الحقيقية يسقط الأمر من يديهم، كأنهم يلعبون على جهاز الإكس بوكس من دون يد التحكم. لا شريط ليعوّلوا عليه، ولا غرائز، ولا حظوظ للنجاح.

عندما تصبح مركّزاً أكثر ممّا ينبغي في ما يجري من حولك، فإنك تفقد الاتصال مع ما يجري في داخلك. أولئك هم الأشخاص الذين يبدون مثاليين أثناء التدريب ويُفسِدون كل شيء عندما يحين وقت الجدّ. لا يستطيعون إيجاد المنطقة؛ إنهم غارقون في أفكارهم ولا يثقون بأنفسهم. هم يفكرون في التعقيدات التي قد تقع، يفكرون فيما يفعله الآخرون، يفكرون بدلاً من أن يعلمون؛ من دون شك، أنهم قادرون على ذلك.

كان مايكل سيّد اللاتفكير. قبل كل مباراة، كان مدرّب فريق بولز يعقد اجتماعاً ويراجع خطة اللعب ويتحدث عن الخصم وما يمكن توقعه منه. يسلم ورقة عن المباريات: بعض المعلومات الأساسية، شيئاً ليراجعه اللاعبون. كان يقف مايكل، يأخذ الورقة ويذهب إلى الغرفة المجاورة. كل مرة. لا يريد سماع ما يفترض بالجميع أن يفعلوه، فهو يعرف ذلك مسبقاً. ما الذي ستعلِّمُه إياه في تلك اللحظة؟ لا شيء إطلاقاً. إذا كان شيء ما يحتاج أن يعرفه، فإنه يعرفه قبل أن تعرفه أنت بمراحل. كان يعرف ما يجب عليه أن يتعلّم، وكيف يتعلّمه، ولم ينتظر حتى المباراة ليكتشف الأمر. كان تمكنه من اللعبة متقناً إلى درجة أنه مهما واجه من أمر، كان دائماً مستعدّاً.

مثل كل المنظّفين، لم يكن يدرُس المنافسة، بل كان يجعل المنافسة تدرُسه. كان اللاعبون الآخرون يجلسون ويحلّلون ويتأملون ما قد يحدث؛ أما هو، فلم يكن مضطراً لفعل ذلك. كان يعرف أن مهاراته ومعرفته مضبوطة إلى درجة تمكنه من السيطرة على أي وضع. كان يتدرّب مطوّلاً وبجدٍّ كي يعرف جسمه وعقله تلقائياً ما عليهما فعله في أي وقت. مع مايكل، كان كل شيء آلياً، فهو يقوم بإعادة الحركات نفسها مرة تلو الأخرى حتى لا يحتاج إلى التفكير فيها فيما بعد، فيترك تلك الغرائز تتولى الأمر.

لا يتوقف العظماء عن التعلُّم. فالعريزة والموهبة من دون تقنية تجعل منك شخصاً متهوراً، مثل مراهق يقود مركبة ذات سرعة كبيرة. الغريزة هي تلك الطينة الطرية التي يمكن أن تأخذ شكل تحفة، في حال طوّرت مهارات تتوافق مع موهبتك. وهذا يحدث فقط عندما تتعلّم كل شيء في مجال عملك.

ولكن التعلُّم الحقيقي لا يعني التمسُّك بالدروس، بل يعني استيعاب كل شيء يمكنك استيعابه ومن ثم وضع الثقة في نفسك لتطبيق ما تعلمته، تلقائياً ومن دون تفكير. إنها الغريزة وليست الاندفاع... السرعة وليست العجلة. الأمر هو أن تعرف من دون شكّ أن كل ساعات العمل تلك قد خلقت موارداً داخلية لا يمكن كبح جماحها؛ موارداً يمكنك اللجوء إليها في كل الحالات. هو أن تتحلى بالنضج والتجربة لتعلم مَن أنت وكيف وصلت إلى القمة، وكذلك أن تتصف بالقوة العقلية التي ستجعلك تحافظ على هذه المكانة.

هكذا كان كوبي، أكبر اللاعبين سنّاً في فريق كرة السلة الأمريكي في الألعاب الأولمبية في لندن عام 2012. كان يبلغ من

العمر 33 سنة وكان محاطاً بنجوم أصغر منه بكثير، يطلقون عليه لقب أوه جي (OG) وتعني بالإنجليزية Original Gangster أي «رجل عصابة أصيل». سأله الصحافيون إذا كان سيتعلم أي شيء من اللاعبين الأصغر سناً ، فكان ردّه:

لا.

هل تعرف كل شيء؟ سأله أحد الصحافيين.

أجاب: لست أدري إذا ما كنت أعرف كل شيء، ولكنني أعرف أكثر ممّا يعرفون.

عندما تذهب للتمرُّن في صالة الرياضة ثلاث مرات في اليوم، وتمرّن على التسديدات، وتعمل على كل تفصيل في لعبتك كما يفعل كوبي، فأنت مستعد لكل شيء. كان يشاهد أشرطة عديدة، ويحلِّل كل تسديدة. . . ولكنه كان يعمل بلا توقف على ما تعلَّمه من تلك الأشرطة. هذا هو المنظِّف. لا يتعلم فقط، بل يأخذ ما تعلمه ويخلق طرقاً جديدة لتطويره. كل فعل يصبح غريزياً إذا أردت أن تخصِّص له الوقت والجهد الكافيين لبناء ترسانة من ردات الفعل الفورية، خاصة بالنسبة إلى لاعب قديم، يعرف قيمة نضجه وتجربته وغريزته بالمقارنة بفتى ذي ساقين طريّتين، ورأس صغير.

هل تريد أن ترى غريزة المنظِّف الخام؟ انظر إلى شريط لاري بيرد سنة 1988 في مباراة النجوم ضدّ ديل إليس. كان بيرد قد ربح المنافسة في السنتَين الماضيتَين وعاد للدفاع عن لقبه، وكان متأكداً بيقين لم يخالطه فيه شكّ أنه هناك ليربح. سأل اللاعبين الآخرين في غرفة الملابس: «من سينتهي رقم اثنين؟». ليس هو. فبعد كل تسديدة وفي اللحظة التي كانت تفارق فيها الكرة أنامله، كان يعود إلى رفّ الكرات ليجلب الكرة التالية، ولم ينظر إلى تسديدة واحدة

بعد أن تغادر يده. بعض الكرات تدخل في السلة والبعض منها تضرب في حافتها، لكنه لم ينظر قط. كان في منتصف الملعب عائداً إلى كرسي الاحتياط بينما كانت الكرة الرابحة تدخل السلة. لم ينزع حتى قميصه الخاص بالإحماء. كله غريزة. لم يكن بحاجة إلى أن ينتظر ليرى ما الذي سيحدث. كان يعلم.

توقف عن انتظار أن يعلمَّك أحدهم شيئاً تعرفه مسبقاً. كم من ملايين النسخ من كتب الحميات الغذائية والتمارين تُباع كل سنة؟ أراهن أن كل شخص يشتري أحد هذه الكتب يعرف الجواب: تناول أكلاً صحّياً وحرِّك جسمك. يمكنك تناول هذه السعرات أو تلك، يمكنك أن تتحرك بهذه الطريقة أو تلك، ولكن النتيجة واحدة، وأنت تعرف ذلك. اشتريت الكتاب وأنت تعرف مسبقاً ما يتوجب عليك فعله. كنت تنتظر فقط شخصاً ما ليقُول لك ذلك. وبدلاً من اتخاذ قرار أن تأكل أكلاً صحّياً وأن تمارس الرياضة أكثر -ليس فقط لمدة 21 يوماً أو 5 ساعات في الشهر أو مهما كانت الأفكار الرائجة التي تُقال لك- جلست مع كتاب لتحلّل الوضع. صدقني: لم يخسر أحد الوزن عبر الجلوس على كنبة وقراءة كتاب.

لا أطلب منك أن تتوقّف عن البحث عن أجوبة. لكن تعلّم عن نفسك أولاً ثم ثق بما تعلم ليتسنّى لك أن تبني على ما لديك. ليس الأمر علماً، فالغريزة عكس العلم: البحوث تخبرك ما تعلّمه الآخرون، أما الغريزة فتخبرك ما تعلّمته أنت. العلم يدرس أناساً آخرين، أما الغريزة فهي عنك أنت. هل أنت راغب في أن تبني قراراتك وأفعالك انطلاقاً من أبحاث قام بها أشخاص آخرون لا تعرفهم وينصحونك بالتغير؟ من يعرفك أكثر من نفسك؟

في إحدى المرات، قالت أوبرا: «كل قرار صائب اتخذته جاء

من حدسي، وكل قرار خاطئ اتخذته كان نتيجة عدم إنصاتي له». تماماً. ومع ذلك، لقد قضت 25 سنة من حياتها تقدِّم برنامجاً لناس يفضّلون أن ينصتوا إليها بدلاً من أن ينصتوا إلى حدسهم، لتقول لهم بمن يثقوا وماذا يفعلوا وكيف ينبغي عليهم أن يتغيروا. كل يوم، يستمع ملايين الناس إلى شخص يخبرهم بأخطائهم ويعطيهم تعليمات عن كيفية العيش وفقاً لمعايير شخص آخر.

أتساءل إذا ما فطن أي أحد منهم لهذا:

الناس لا يتغيّرون. يمكنك أن تجني ملايين الدولارات أو أن تخسرها، يمكنك أن تترقّى في وظيفتك أو أن تخسرها، أن يزداد وزنك 20 كيلوغراماً أو أن تخسرها... لكنك تبقى الشخص نفسه؛ نفسه تماماً. يمكنك أن تغيّر بيئتك وزوجتك ومهنتك... لكن تبقى الشخص نفسه. مهما حاولت، فإن الأمر عبارة عن صفقة مؤقّتة. عاجلاً أم آجلاً، ستعود إلى نفسك الطبيعية.

هل تتذكر الورقة التي لم أسلّمها لدواين: «من أجل الحصُول على ما تريده حقّاً، عليك أن تكون أولاً من أنت عليه حقّاً»؟

هذا هو المنظِّف. عندما تنظر إلى الداخل، ترى ما هو حقيقي. أما عندما تنظر إلى الخارج، فلا ترى سوى صور وأشياء يريدك الناس أن تراها؛ صور تتلاعب بالحقيقة. اسأل نفسك، ماذا لو تخليت عن جميع الضغوط والتوقعات الخارجية وكنت نفسك فقط؟

أعرف أنك تقول في نفسك: «الأمر ليس بهذه السهولة». حسناً، ليس من المهم أن يكون الأمر سهلاً، فإذا كان سهلاً، سيقوم به الجميع. يبدأ الكثيرون العمل في شيء ما، إلّا أن القليلين فقط يستطيعون إكماله. لماذا؟ لأنّ معظم الناس لا يثقون بأنهم سيصلون إلى النهاية. يبدؤون في التفكير في كل التعقيدات التي يمكن أن

تحصل، وفي الاختيارات البديلة، وينصتون إلى الآخرين بدلاً من أن ينصتوا إلى أنفسهم. يمكن لأي أحد أن تكون لديه فكرة رائعة... إلّا أن ما تفعله بتلك الفكرة هو الذي يحدِّد هويتك. بالنسبة إلى المبرِّد، فالفكرة تسافر من دماغه إلى فمه، فهو بحاجة إلى أن يتحدث عنها ويناقشها ويشاركها مع الآخرين ليتلقّى ردود أفعالهم واستحسانهم. بالنسبة إلى المغلِق، فإنها تسافر أبعد من ذلك، إلى قرارة نفسه، ولكنها تجد سبيلاً نحو قلبه، حيث تتباطئ بفعل العواطف والمزيد من التفكير. بالنسبة إلى المنظِّف، تسافر الفكرة مباشرة إلى أعماقه وحدسه، حيث تتولى الغريزة أمرها وتضعها مباشرة في محل الفعل وقيد التطبيق.

هذا هو الفرق الأساس بين المغلِق والمنظِّف. المغلِق يفكّر فيما يريده، أما المنظِّف فيشعر به. المغلِق يقول لقلبه النتيجة التي يريدها، أما قلب المنظِّف فيقرر بنفسه، ولا يحتاج إلى أن يفكر فيه. إنه يضع ثقة تامة في حدسه. الفرق هو في تلك الميلّي ثانية من التوقف للتفكير «أنني أستطيع فعل ذلك»، وعدم التفكير على الإطلاق.

عندما تكون عظيماً، فأنت تثق بغرائزك. أما عندما تكون شخصاً لا يُقهر، فغرائزك هي التي تثق بك.

غريزتك هي التي تخبرك كيف تنهي القتال. عندما تنصت إلى فوضى من التوجيهات الخارجية، ينتهي بك المطاف بتجربة مليون شيء، وذلك من دون ثقة تامة أن أيّاً منها سيؤدي غرضه. ولكن عندما تثق بنفسك، فستتمتّع بالتركيز والفعالية لاختيار تلك الحركة التي ستقوم بالمهمة. فكّر في الملاكم الذي يمكنه أن يدور ويدور في الحلبة، مستعدّاً لأيّ شيء، حتى يغتنم في اللحظة المناسبة الفرصة

التي كان ينتظرها. لا يهدر حركة، لا يخاف، لا مجال للخطأ. لقد قلّب هذه اللحظة في عقله عدة مرات، وهو مستعد إلى درجة أنه ليس بحاجة إلى أن يفكّر فيها. يعرف تماماً ما عليه فعله. هذه هي الغريزة.

ثق بما تعرفه عن نفسك. عندما قررتُ أن أحصل على شهادة في علم حركات الجسم، قال لي الجميع: «أوه، ستكون مدرّساً في نادٍ رياضي؟» وكنت أردّ عليهم بأنني سأدرّب رياضيين محترفين. «ستدير نادياً رياضيّاً!». لا، سأدرّب رياضيين محترفين. فرصتك في النجاح صفر إذا سمحت لعزيمتك أن تتلاشى بسبب أعذار واهية؛ أعذار تمنعك من أن تصل إلى هدفك. ثق بحدسك وسيوصلك إلى هناك، بالرغم من كل العقبات، فشعور الرضا والإحساس بكمال إنجازك سيبهرك عندما تصل، وأنت تعلم أنك وصلت لوحدك وأن غريزتك هي التي أرشدتك في طريقك.

توقف عن التفكير. توقف عن الانتظار. أنت تعرف مسبقاً ما عليك فعله.

لكن الغريزة ما هي إلاّ نصف المعادلة، فلا يمكنك أن تكون منافساً مثابراً دون أن تذهب إلى الجانب المظلم، حيث سنذهب في المرحلة التالية.

1. عندما تكون منظِّفاً...

... تمتلك جانباً مظلماً يرفض أن يُعلَّم كيف يكون خيّراً.

المبرِّد يحاول أن يحارب جانبه المظلم ويخسر.
المغلِق يعترف بجانبه المظلم ولكن لا يستطيع السيطرة عليه.
المنظِّف يروِّض جانبه المظلم ويحوِّله إلى طاقة قوية ومسيطَر عليها.

هل تعرف قصة الدكتور جيكل والسيد هايد؟ طبيب متميز ومحترم يكتشف دواءً يحوِّله مؤقتاً إلى شخص مفترس، شرير وانتهازي، ويجد نفسه مستمتعاً بكونه غير مقيّد بالخوف والأخلاق والعواطف، وغير عابئ بأي مخلوق. لأول مرة في حياته، يفعل ما يحلو له وليس ما عُلِّم أن يفعله.

يعيش جيكل حياة هادئة، مُلتزماً بالقواعد، في حين يتصرّف هايد على هواه، حسب دوافعة وغرائزه، وهو يوجد فقط داخل منطقة جيكل. يفعل هايد ما يحلو له ولا يلقي بالاً للعواقب أو لمَن سيتأذى من أفعاله.

إنه الشخص نفسه، الدوافع الفطرية نفسها، ولكن لا يُطلق لها

العنان إلّا حين يتحوّل جيكل إلى هايد. يعيش جيكل في الأضواء، بينما يوجد هايد في الظلام، وتلك الغرائز تخرج فقط عندما يسمح لها ذلك الجانب المظلم بالبروز.

هذا ما نتحدث عنه هنا - التحوّل إلى أناك الأخرى، إلى جانبك المظلم، أن تُصبِحَ مَن أنت عليه، مَن تدفعك غرائزك لأن تكونه. بطبيعة الحال، يُعاني هايد من اضطراب نفسي، وأنا لا أقترح عليك أن تذهب إلى هذا الحد. ولكن إذا أردت أن تبلغ الثريا فعليك أن تترك حقائبك في الثرى. مثل سوبرمان عندما يخلع نظارات وملابس كلارك كينت اللطيف، ومثل هولك الخَارق عندما يتحوّل إلى اللّون الأخضر، وباتمان عندما يضع قناعه، والرجل الذئب عندما يعوي عند طُلوع القمر. إنها القدرة على التخلي طوعاً أو كرهاً عن كلّ الهراء والمعوقات وأن تسمح لنفسك أن تفعل ما تفعله، بالطريقة التي تريد أن تفعلها بها، وأن تقوم غريزيّاً بالعمل على أعلى المُستويات؛ لا خوف، لا حدود، بل أفعال ونتائج فقط.

هل تذكر حين بدأنا النقاش عن الغريزة؟ عن أننا نولد سيّئين، ونُعلَّم أن نكون خيّرين؟

مرحباً بك في جانبك المظلم.

في عمقك، هناك قوّة لا يُمكن تجاهلها؛ تقود أفعالك. إنه ذلك الجزء منك الذي يرفض أن يكون عادياً؛ الجزء الذي بقي خاماً وغير مروَّض. ليست غريزة فحسب، بل غريزة القاتل. ذلك النَّوع الذي تحتفظ به في الظلام، حيث تتوق إلى أشياء لا تتحدّث عنها، ولا يهمك كيف تبدو للآخرين لأنك تعلم تماماً مَن أنت، ولن تتغيّر حتى لو استطعت ذلك.

ولن تستطيع، لأن لا أحد يتغيّر حقاً.

يمكنك أن تحاول، وأن تعطي الوعود، وأن تبحث عن المساعدة، وأن تقرأ الكتب، وأن تتعلم طرقاً لكبت طبيعتك الأساسية، ولكن الشخص الحقيقي بداخلك يبقى هو نفسه. يجب أن يبقى كذلك. فهذا هو مَن أنت. الأمر ليس سيّئاً، وليس جيّداً، إنها فقط غريزتك الطبيعية غير المُروَّضة التي تُملي عليك ما تريد، وتدفعك للحصول عليه. الجنس، المال، الشهرة، السلطة، النجاح... كل ما ترغب فيه.

وقبل أن تحاول أن تقول لي إنك لا تمتلك جانباً مظلماً، دعني أخبرك شيئاً مهماً: الكل لديه جانب مظلم.

فكّر الآن، في قرارة نفسك، في الأشياء التي لا تريد أن يعرفها عنك أحد أبداً. لا تقلق، لن يعرف أحد. الأسرار التي تحتفظ بها، المناورات التي ساعدتك في طريقك، رغباتك، طمعك، أنانيتك... شغفك لتحصل على أشياء ليس من المفترض أن تحظى بها.

هذا هو جانبك المظلم. أنت بحاجة إليه، لأنه الحلقة الأساسية التي تدخلك المنطقة، وتحقّق لك ما تريد.

حقيقة: عرفت أشخاصاً ناجحين ومتحمسين كثر، ولكلٍّ منهم، من دون استثناء، جانب مظلم. إن سيطرتهم وقدراتهم خارج المألوف، يدفعها حافز ينبعث من مكان عميق وقوي، يزوّدهم ويغذيهم بالطاقة. إنها النار المأجّجة التي تستظهر العظمة والطاقة الجنسية وعدم الشعور بالأمان... إنه شيء مختلف من شخص إلى آخر؛ شيء مرتبط بذلك الجانب من نفسك الذي لا يمكن لأحد أن يراه، وهو مرتبط بالتخلص من شبكة الأمان والآراء المسبقة التي تتحكم فيك وتثبط من عزيمتك، ويرتبط كذلك بالتخلي عن الحدود والقيود.

أعطني جواباً صريحاً: كم قائد في مجال الرياضة أو الأعمال أو السياسة أو نجوم هوليود -الأسماء اللامعة في أي مجال- يمكنك أن تُسَمِّي لي، مع ثقة تامة أنهم لم يتورّطوا في فضيحة ما؟ ليس من الضروري أن يكونوا مشاهيرَ، وليس من الضروري أن تكون فضيحة علنية. كم من الأشخاص من ذوي النفوذ يمكنك أن تقول بكل ثقة أنهم لم يتورطوا في أي جدال سواء أكان أخلاقياً أو قضائياً أو عائلياً أو مالياً أو شخصياً؟

هذا ما اعتقدته. ليس الكثير.

احزر ماذا: هكذا أصبحوا أقوياء في المقام الأول. ليسوا أشخاصاً سيّئين، بل هم فقط غير مقتنعين أن عليهم أن يكونوا مثاليين، أن يكونوا الدكتور جيكل. أعرف أن من الحكمة أن تبقى بعيداً عن المشاكل، وأن تقاوم الإغراءات، وأن تعيش حياة نظيفة وفاضلة. ولكن أن تكون تقليدياً هو سبيل الأشخاص الراضين أن يكونوا عاديين، وأن تكون عادياً لن يجعلك تصل إلى القمة.

في كل مرّة تسمع عن أحد هؤلاء -سواء أكان سياسياً أو مديراً تنفيذياً أو رياضياً أو شخصاً مشهوراً- تورّط في «فضيحة» ما، وتهز رأسك قائلاً: «يا له من أحمق»، فأنت تنظر مباشرة إلى جانبه المظلم. هو كان يعلم ما كان يفعله، ويعلم العواقب المترتِّبة عن ذلك الفعل قبل أن يقوم به، ولكنه قام به رغم ذلك.

كان بإمكانه أن يَتحكم في أفعاله إن أراد، لكنه لم يرد. لماذا؟ لأنك عندما تكون معتاداً على الفوز، فإنك تريد أن تستمر في الفوز في كل شيء. تلك هي الغريزة المثابرة التي تدفعك إلى السيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه؛ أن تنتصر على كل ما هو أمامك... هذا هو الجانب المظلم الذي يدفعك إلى أن تكون مَن أنت عليه حقاً. لا

وجود لأي تحدٍّ كبير جداً، أو مخيف جداً، أو خطير جداً بالنسبة إليك، إذ ليس لديك أي خوف من الفشل. إنَّ تحقيق الإنجازات لا يأتي من المخاطرة، بل من إتقانها. **أنا قادر على ذلك.**

كلّما قبلت التحدي أكثر، شعرت بقوّة أكبر. لا يمكنك أن تصبح الأفضل في أي شيء دون أن تكون لك ثقة كبيرة وحصن حصين. وتصل إلى ذلك عبر الخوض في مخاطر كبيرة لن يسلكها الآخرون، لأنك تعتمد على غرائزك لتعرف أي مخاطر ليست بالخطيرة حقاً. عندما تكون واقفاً على حافة المنطقة، يلمسك جانبك المظلم بإصبعه ويقول لك: «هيا».

إن جانبك المُظلم هو وقودك، طاقتك. فهو يؤجّجك، يبقيك متيقظاً، يعيد تعبئتك، ويعيد ملء خزانك. إنه مهربك الوحيد؛ الشيء الوحيد الذي يأخذ ذهنك إلى مكان آخر لتستريح لبعض الوقت. قد يكون المهرب للبعض هو الجنس، ولآخرين قد يكون تمارينا أو احتساء بعض الكؤوس أو لعب الغولف، وقد يكون حاجةً مرَضيةً للعمل أو للعب القمار أو لصرف الأموال. إنه أيّ شيء يخلق تحدّياً ويختبرك كي تتحكّم فيه قبل أن يتحكّم فيك. وهو إدمان بقوّة إدمانك على النجاح.

ليس من الضروري أن يكون الجانب المُظلم خبيثاً أو شريراً أو مجرماً؛ يُمكن أن تكون شخصاً خيّراً وأن يكون لديك ذلك الجانب غير المروَّض. انظر إلى أبطالك الخارقين -سبايدرمان وسوبرمان وباتمان- كلهم حاربوا من أجل الخير، لكنهم عاشوا حياة مظلمة. فالظلام هو ببساطة ذلك الجزء منك الذي لا يرى ضوء النهار؛ داخليّ كلياً إلى أن تستخدمه، ولا تستخدمه إلّا لوحدك أو مع أشخاص تثق أنهم سيحفظون سرك. أتحدّث عن تلك الغرائز

والسلوكيات الأساسية التي تُعدُّ شخصية جدّاً، إلى درجة أن لا أحد يعرفها سواك. منذ طفولتك، عُلِّمت أن هذه الأشياء سيّئة -لا تلمس هذا، لا تنظر إلى ذاك، لا تقل ذلك- ودفعت بها إلى مكان بعيد وتعلّمت أنّك لا ينبغي أن ترغب فيها، ولا أن تمتلكها. ولكن بدلاً من ذلك، أنت تقت إليها أكثر فأكثر، إلى أن أُصبت بالإحباط بسبب إخفاء مَن أنت عليه حقاً، فاعترفت بذلك في قرارة نفسك، وقمت في النهاية بما كنت تريد القيام به دوماً.

أن تبقى آمناً يعني أن تكون محدوداً، ولا يمكنك أن تكون محدوداً إذا أردت أن تصبح مثابراً.

كل مرة يشبّ فيها صراع داخلي بين ما تريده وما تعرف أنه «الصواب». . . اعلم أن ذلك هو جانبك المظلم الذي تتصارع معه. ويمكنك أن تتصارع معه لفترة، لكنك لن تربح أبداً، لأنّ الجانب المظلم لا يمكن كبحه. يمكنك أن تجرب أن تتحكم فيه أو تحتويه، ولكن لا يمكنك أن تبقيه هامداً. سينهض من جديد ويواصل القتال ليتحكم فيك. انظر ماذا حصل للدكتور جيكل المسكين: لقد أقدم على الانتحار في النهاية، عندما أدرك أن السيد هايد -جانبه المظلم- كان يتجلى له من تلقاء نفسه، وأنه لم يعد يستطيع أن يتحكم فيما لا يمكن التحكم فيه.

المنظِّف يتحكم في نزواته وليس العكس. فالجانب المظلم لا يعني أن تخاطر بغباء وتقع في المشاكل، فهذا ضعف. يمكنك أن تشعر برغباتك وأن تعمل عليها، أو ألا تعمل عليها، فالسيطرة على ذاتك هي ما يميّزك عن الآخرين. يمكنك أن تبتعد أو تمتنع متى تريد. تمد يدك إلى الزجاجة لأنك تريد أن تشرب كأساً، وليس لأنك محتاج إلى ذلك. تحظى بأجمل النساء، وتستمتع برفقتهن،

ولكنك لا تتورط. تبقى في المكتب تعمل إلى وقت متأخر، وتعلم أنه ينبغي عليك أن تكون في المنزل. تنظر إلى الجميع يتعثرون جاهدين للحاق بك وبنجاحك.

ثم تتطلع إلى الشيء التالي الذي يمكنك الفوز به، ثم التالي، فالتالي، لأن شهية المثابر لا تشبع. وما إن يحقق المنظِّف النجاح، ويتراجع مستوى تدفق الأدرينالين، حتى يحتاج إلى المزيد ويحصل عليه. إنّ متعة تحقيق تلك النتيجة عالية لدرجة أنه يصعب عليه العودة إلى السفح. إنه يحتاج إلى أن يلتهمها، مراراً وتكراراً، فهو يتوق دائماً إلى مذاق الفوز الكامل والتامّ.

لكن ماذا يحدث عندما لا يتحقّق ذلك بشكل دائم؟ في الرياضة، يمكنك أن تفوز بالبطولة مرة واحدة في السنة فقط. كل تلك المنافسة والعمل الشاق والتضحيات... من أجل فرصة واحدة في السنة. هذا كل ما في الأمر. مرة واحدة. إذا لم تفز، فستكون أمامك سنة أخرى بكاملها. وربما سنة أخرى بعد ذلك.

إذا كنت مبرمَجاً حقاً على الهجوم والفوز، فلا يمكنك أن تُسكت تلك الغريزة حين تشاء، فهي جزء منك. لن ترتاح أبداً، ولن ترضَ أبداً، يوماً بعد يوم، وسنة بعد سنة، إلى أن تصل إلى القمة وتبقى هناك. تكون الأفضل ولا تزال تريد أن تتطور. لا تفكر فقط في النجاح، بل تحاول جاهداً أن تحققه، مرة بعد مرة. لا راحة. لا عطل. كل ما يهمك هو فعل ما يتوجب لإرضاء تلك الشهية.

على المنظِّف أن يفوز بشيء جديد، فهو جائع إلى درجة أنه لا يستطيع الانتظار. يحتاج إلى شيء يمكنه أن يسيطر عليه ويتحكّم فيه، شيء يبقيه حادَّ الذهن ومُنافِساً، ليتسنّى له أن يُواصل التقدّم إلى فوزه التالي. فيحاول أن يقوم بشيء آخر؛ شيء يقوم به لوحده ليملأ ذلك

الفراغ ويرضي نزوته التنافسية التي لا تشبع؛ شيء يسمح له أن يبقى في المنطقة كمفترس، كعقل مدبِّر مثابر وبغريزة القاتل.

إنّ القدرة على الذهاب إلى صالة الرياضة كلّ يوم والقيام بما لا يريد أحد القيام به، هذا ينبع من الجانب المظلم. ذلك الدافع الذي يقودك للوصول إلى القمة والبقاء هناك سنة بعد سنة؟ إنه الجانب المظلم. فيمكن للمنظِّف الذي يتمتع بجانب مظلم قوي أن ينجح في أي شيء يختاره، وغالباً ما يكون طريقه مرسوماً في سن مبكّر، من قبل عائلته أو بيئته أو ثقافته. بطريقة أو بأخرى، سيكون الأفضل في شيء ما. قد يأخذه تأثير إيجابي على حياته إلى مجال الأعمال أو الرياضة، وقد يقوده تأثير سلبي إلى طريق الانحراف. فهل هناك حقاً فرق كبير بين غرائز رجل أعمال ناجح وزعيم عصابة خطير ورياضي قوي؟ كلهم «قتلة» في مجالهم، متحفِّزون ليكونوا الأفضل، مدفوعون بإرادة جهنمية لسحق منافسيهم، مثابرون في شهوتهم للفوز بأيّ ثمن، ولا يراهم ضحاياهم متجهين نحوهم حتى يفوت الأوان. لا يحتاجون أن يقتلوا بالسلاح، فهم يقتلون بالمهارة والحرفية والسلاح العقلي. أذكياء فيما يفعلون ويتقاسمون الهدف نفسه:

اهجم، سيطر، فز. افعل أي شيء للحصول على النتيجة النهائية.

ويقومون بذلك من جديد، مرة تلو الأخرى.

يذهب المنظِّفون إلى المنزل للانفصال عن جانبهم المظلم؛ إنه صمّام الأمان بالنسبة إليهم. لذا نرى العديد من الرجال يقاتلون من أجل الحفاظ على زوجاتهم حتى بعد التورط في شيء ما كان ينبغي عليهم التورط فيه، فالمنزل هو المكان الآمن الوحيد الذي يعرفونه. يمنحك المنزل الشعور بالراحة والأمان، وأما قوة الجانب المظلم

فتُستمَدّ من مكان آخر. تدخل المنزل لتشعر بالحب والأمان، وتخرج منه لتشعر بالإثارة. يوفّر لك المنزل الدفء والهدوء، أما الخارج فهو مصدر للحرارة. قد لا تود أن تعترف بذلك، لكن لا يمكنك إنكاره، فالنيران التي بداخلك تأتي من الجانب المظلم، وليس للجانب المظلم مكان بين عائلتك.

يفهم المنظِّفون ذلك، فهو ما يجعلهم منظِّفين. وإذا كنت أنت نفسك منظِّفاً، فأنت تعلم ما نتحدث عنه، وربما لا تصدق أننا نتحدث عنه.

لا علاقة للجانب المظلم بما يحدث في المنزل. يحاول البعض إلقاء اللوم على ذلك، لكنهم يعلمون أن هذا ليس إلا عذراً. فالأمر يتعلق بما يشعرون به في الداخل ولا أحد -سواء في المنزل أو في أي مكان آخر- يمكنه أن يغيّر ذلك. هذه هي حقيقتهم.

يرتدون قناع الحياة الطبيعية، ليس من أجلهم، بل لحماية من يحبون، فالوجه الذي يعكسه القناع هو الشخص الذي يريده الآخرون. يعرفون أنهم ليسوا على حقيقتهم -الوقت الوحيد الذي يكونون فيه على حقيقتهم مئة في المئة هو عندما يكونون متصلين بجانبهم المظلم- لكنهم يفعلون ما يُنتظر منهم، ليستطيعوا في النهاية أن يفعلوا ما يريدون فعله.

وما إن استطاعوا، حتى يرجعوا لذواتهم الحقيقية. لا يفرّقون بين الأجزاء المختلفة من حياتهم، فالطريقة التي يعملون بها هي التي يعيشون بها: حادّة وتنافسية ومتحفزة. ليست هناك طريقة أخرى للمثابر. هل يمكنك أن تتحكم في تلك الحدّة عندما تريد، لوقت قصير وبطريقة مناسبة؟ نعم بطبيعة الحال. ولكنك نادراً ما تريد ذلك. عندما يكون كلّ ما تُفكّر فيه هو الفوز، فلا تريد سوى البقاء

في تلك المنطقة المظلمة والهادئة، حيث لا وجود سوى لك ولأفكارك.

وعندما تدعوك الضرورة، فإنّك ترتدي القناع.

لا أدري إذا ما كان هناك مثال أفضل من تايغر وودز الذي قاده جانبه المظلم إلى التورُّط في فضائح مع العديد من النساء عبر إقامة علاقات غير شرعية معهن. بطبيعة الحال، ذلك العدد من النساء قد يكون عبارة عن أسبوع بطيء بالنسبة إلى بعض الرياضيين المحترفين، إلا أن تايغر قام بارتداء القناع وإخفاء جانبه المظلم ببراعة، حيث إنّ الناس أصيبوا بدهشة كبيرة عندما علموا أن جيكل كان يبتسم للكاميرا ويقوم بالإعلانات، بينما كان هايد يتكفّل بالأشياء الأخرى.

تريد أن ترى شخصاً في المنطقة؟ شاهد فيديو لتايغر قبل الفضيحة، حيث كان يمشي في الملعب كأنه ملك له، وإذا وقفت في طريقه، فكان الله في عونك. كان جميع الخبراء يحبون التحدث عن صلابة عقله، وكيف أن والده درّبه عبر إسقاط المضرب وإزاحة العربة عمداً عند ضربه للكرة، وكيف أن أمه علّمته أن يخرج «ويقضي عليهم جميعاً، وينتزع قلوبهم». فكما قال المحللون: «تربّى لكي يكون في المنطقة».

ومن ثم انفجرت الفضيحة، وسرعان ما اتضح ما الذي كان يضع تايغر في المنطقة.

عندما خرجت القصة للعلن، جزءاً خليعاً ومؤلماً تلو الآخر، بدأت حياته المهنية بالتفكُّك في كل الاتجاهات. كان الجميع يشاهدون ويحكمون ويحلّلون كل تفصيل من حياته الشخصية، فتبخّر ذلك الجانب المظلم، إذ لا يمكن لتلك الطاقة أن تعيش تحت

الأضواء، حيث تخسر قوتها بالكامل، إلّا إذا وقفتَ وقلتَ: «نعم، ماذا إذاً؟»، وواصلت فعل ما كنت تفعله.

هكذا تحافظ على جانبك المظلم مظلماً.

لكن ما زاد من حدّة وضع تايغر هي الضغوط التي مورست عليه لكي يقدم اعتذاراً علنياً. فلنواجه الأمر، عندما تجني مئات ملايين الدولارات من صورتك كزوج وأب صالح، فمن الأفضل أن يظل جانبك المظلم في الظلام.

يجب أن أكون صريحاً. من منطلق شخص عرف وأحبَّ تايغر لمدة طويلة، لم أرد أن أراه يقدم ذلك الاعتذار. أردتُه ألا يقول شيئاً للعلن، وأن يحضُر مستعداً للقتال في يوم جديد.

ثل صديقي تشارلز باركلي، الذي رمى بشخص عبر النافذة في أحد الملاهي الليلية بمدينة أورلاندو، بعد أن رمى ذلك الوغد الثلج عليه. لا ترمي الثلج -أو أي شيء آخر- على تشارلز وتتوقع أن تنجو بفعلتك. بعد أن أسقطَت القاضية التُّهم، سألت تشارلز ما إذا كان تعلَّم شيئاً من هذه التجربة. وكان جوابه «نعم»، وأنه كان يتمنّى «لو أنه رماه من الطابق الثالث وأتمّ المهمة من هناك».

لا اعتذار.

أردتُ أن أرى تايغر يتعامل مع الوضع بتلك الثقة. لقد بنى سمعة مرعبة كقاتل في ملعب الغولف، ولم أود أن أراه يشنق نفسه. هو لم يقتل أحداً. لقد أساء لزوجته، والأمر بينه وبين عائلته. هل أنت خائف من خسارة عقود الإعلانات؟ اذهب وفز بشيء جديد إذاً، وسيأتون يهرعون إليك. أردتُه أن يخرج ويُظهر لهم أنه ما زال يسيطر على نفسه، وما زال قاتلاً، وما زال ذلك البارع الذي يتمسّك بزمام

الأمور، بل يلعب أفضل مما قبل حتى. ليست هناك طريقة أفضل لتخويف المنافسين: **عانيت من كل هذا، ومهاراتي في اللعب تطورت. لا أمل لكم، أيها الأوغاد.**

وإليك الجزء الذي يؤكد عمق ذلك الدافع التنافسي: يبدو أنه كان هناك منافسة غير معلنة بين الرياضيين والمشاهير، حول مَن يستطيع أن يفعل أكثر من تايغر دون أن ينكشف أمره. «يا للعجب، كيف اكتُشف أمره؟»، هكذا تساءلوا. «لن يُكتشف أمري أبداً!». وإذا اكتُشف أمرهم، فتصبح اللعبة أن يثبتوا أنهم يستطيعون الاستمرار في تقديم أداء في المستوى نفسه، على خلاف تايغر، الذي انهار لعبه كلياً. إنه تحدٍّ آخر لتربحه؛ شيء جديد لتسيطر عليه.

انظر إليّ، أنا أسيطر على كل شيء، ولا شيء يسيطر عليّ.
أنا قادر على ذلك.

في السنوات الماضية، عرفت لاعباً قرّر أن يتحدى قدرته في الأداء بعد شرب علبتَين من الجعة، ثم ثلاث قبل الشوط الثاني، فقط ليعود إلى الملعب ويقول للاعب من الفريق الآخر: «شربت ثلاث علب من الجعة للتو، وما زلت قادراً على هزمك». وكان يهزمه كل مرة، بحيث أن أصبح التحدي مملاً. وأثناء الموسم، أدخل لاعبيَن آخرين في التحدي لاختبار مَن يستطيع أن يشرب جعة أكثر بين الأشواط ويقدم أداء أفضل... يجرّبون شرب علبتَين أولاً، ثم ثلاث علب في يوم لاحق، وبعدها أربع... رفعوا التحدي في كل مرة إلى أن توجّه اثنان من اللاعبين إلى المقعد الخطأ، وكل هذا من أجل أن يقول الرابح (الشخص الذي بدأ اللعبة) في النهاية: «هزمتكم شرّ هزيمة».

تحدٍّ سخيف، وأنا لا أشجّع على ذلك إطلاقاً، ولكن ما هي

الطريقة التي ستختبر بها نفسك لتعرف قدرتك الحقيقية إذا لم تضعها موضع تحدٍّ في كل ظرف ممكن؟

هذا ما يفعله الجانب المظلم: يغلق قوانين الصحّ والخطأ، ويسمح لك باكتشاف معدنك الحقيقي؛ ما أنت قادر على فعله.

عملت مع شخص ظننته يشرب كثيراً، فسألته مباشرة إن كان يعاني من مشكلة نحتاج أن نعمل على حلها. تحدٍّ جديد. صرخ في وجهي: «هذه ليست مشكلة»، فقلت له: «لن تشرب لمدة شهر». ولم يشرب لمدة شهر. أُنجِز التحدّي

اسمع، إذا كنت تريد أن تشرب، فتفضّل. ليست لديّ مشلكة مع اللاعبين الذين يبحثون عن طريقة للاسترخاء، فهم لا يختلفون عن الأشخاص الآخرين في المجالات الأخرى. تريد أن تخفِّف من الضغط؟ أفهم ذلك. عرفت لاعبين يشربون كأساً للشعور بالراحة قبل المباراة. وإذا جعلتهم يتوقفون عن ذلك، فسيلقون باللوم عليّ، ويقولون إنني منعتهم عن شيء يساعدهم في أدائهم. فاشرب إذا اضطررت إلى ذلك؛ إذا كان شرب ذلك الكأس هو ما سيخرج جانبك المظلم ويدخلك المنطقة.

المهم أن تبقى متحكماً في الأمور.

قانون المنظِّف: تحكَّم في جانبك المظلم، لا تجعله يتحكَّم فيك. هل تريد أن تدخّن أم أنك مضطر لأن تدخّن؟ في حياتك الليلية، هل تعرف متى يتعيّن عليك العودة إلى المنزل أم أنك ستبقى متأخراً وسيفسد ذلك أداءك؟ هل تشرب لأنك تستمتع بذلك، أم لأنك بحاجة لتخفيف الضغط الذي تشعر به؟ هل يمكنك أن تقوم بأداء مقبول وأنت تعاني من مشكلة مع الكحول؟ ربما. ولكن لا

يمكنك أن تكون عظيماً أبداً. فالمنظّفون لا يلعبون تحت تأثير أي مادة؛ إنهم يقدّرون صحّتهم العقلية إلى درجة أنهم لا يسمحون لأي شيء بالتأثير على عقولهم وغرائزهم وردود أفعالهم. مَن يسيطر؟ أنت أم جانبك المظلم؟

أعرف شخصاً كان زير نِساء، تعهّد ألّا يعاشر أي امرأة لمدة سنة. لم يكن رياضياً يعيش حياة المشاهير، بل رجل أعمال محترم ومعرّض لخسارة كل شيء. أوفى بعهده ولم يقترب من امرأة لمدة عام كامل. كان تعيساً تماماً، ولكنه كان ملتزماً بإثبات أنّه يستطيع السيطرة على نفسه وتحسين حياته العائلية (لأن المنظّفين يحتاجون إلى ذلك الاستقرار). ولكن مع الأسف، كان الضرر قد لحق بحياته العائلية، وفشل زواجه في النهاية. فبحلول نهاية العام، استهزء به أصدقاؤه قائلين: «لقد أضعت سنة كاملة». لكنه كان عليه أن يعرف ما إذا كان هو مَن يتحكم في جانبه المظلم، أم أن جانبه المظلم هو مَن يتحكم فيه.

عندما تَخرج قصصُ الجانب المظلم إلى العلن، يصبح الجميع موضع إصدار الأحكام: «لم يستطع أن يتحكم في نفسه، إنه ضعيف». ولكن مَن يقولون ذلك ليسوا منظّفين. افهم ذلك: المنظّف لا يُريد أن يتخلّى عن الشيءَ الذي تستهجنه أنت. فبالنسبة إليه، الأمر ليس ضعفاً، بل إنه قوته، اختياره. الضعف يعني أن يتخلّى عن الأشياء التي يتوق إليها، لأنه يخاف أن ينكشف أمره.

المنظّف يكسب أناه الآخر، أي شخصيته من السيّد هايد. إنه لا يخفيه، بل يخرج ويحصل عليه. في إحدى مراحل حياته، شيء ما تحدّاه وجعله ينجو، وكانت النتيجة ثقته التامة أنه مهما حدث له، ستحميه غريزته وسيكون بخير. وبطريقة ما، فهذا هو الحال دائماً.

إن الرغبة في السيطرة على كل شيء كبيرة، وإيمانه في غرائزه قوي، إلى درجة تجعله يعلم أنه لا يستطيع أن يخسر.

كُن صادقاً: هل كنت ستحقق النجاح نفسه إذا التزمت بكل القواعد وتصرفت بشكل لائق دائماً وتجنّبت كل المخاطر؟ لا، ستكون مثل الآخرين، خائفاً من الفشل وقلقاً من أن تكون محطّ إعجاب الناس.

لا يستطيع أغلب الناس أن يفهموا التركيبة النفسية الخاصة بشخص يكون من الأفضل في العالم فيما يقوم به، ولا ما عاناه للوصول إلى ما وصل إليه. لا يمكنك أن تقارن قِيَمك وعاداتك ووجهات نظرك به. لا يمكنك فعل ذلك. ليس الأمر أن عقليته أفضل أو أسوأ من عقليتك؛ لكنه ببساطة فريد.

باختصار، هو لا يكترث لرأيك فيه أو في جانبه المظلم أو في أي شيء آخر، لأن الضغط الوحيد الذي يشعر به هو الذي يضعه على نفسه، وكما سترى، فدائماً ما يرغب في المزيد منه.

1#. عندما تكون منظِّفاً...

... لا يخيفك الضغط، فأنت تزدهر به.

المبرِّد لا يكون أبداً في موقف يكون فيه هو العنصر الحاسم.
المغلِق يكون العنصر الحاسم في مواقف الضغط.
المنظِّف هو العنصر الحاسم دائماً.



لتتخلّص من الأمر فوراً:

ليس هناك شيء اسمه «جينة الحسم».

وإن وُجدت، فأنت لا تريدها.

متى تسمع تلك العبارة؟ عندما يكون شخصاً ما تحت الضغط، ويرفع من أدائه في اللحظة الأخيرة، ويقوم بمعجزة.

فالجميع يجنّ جنونه حول هذا «العنصر الحاسم»، ويدور نقاش طويل عمّا يُدعى جينة الحسم -مهما كان ذلك، فما زلت لا أعرف- كما يدور النقاش عمن يمتلكها أو لا يمتلكها، وكيف تعرفه... والحبل على الجرار في هذا الافتراض الخاطئ.

ليس هناك من جينة حسم.

هناك غريزتك الافتراسية التي تُملي عليك أن تهاجم وأن تنهي القتال، وهناك جهوزية تجعلك تعرف كيف ومتى تفعل ذلك.

تحضير + فرصة. هذا هو كل ما في الأمر.

إذا كنتَ مُنافساً حقيقيّاً، فإنك تشعر دائماً بذلك الضغط لتهجم وتغزو، فأنت تنمو به. تخلق عمداً مواقفَ ترفع من الضغط عليك أكثر وتتحدى نفسك بها لتثبت ما أنت قادر على فعله. لا تنتظر لحظة حاسمة لكي تطلق عنان بعض «الجينات» الخرافية وتُظهر عظمتك. فأنت تظهرها في كل ما تقوم به؛ في كل فرصة تتسنّى لك.

يُطلَق على المغلِقين هذا اللقبَ لسببٍ وجيه: إنهم يظهرون في النهاية. فهم يقومون بالإنجازات في المواقف التي يكونون فيها تحت الضغط، لأنهم يبدعون عندما يكون شيئاً ما على المحكّ.

أمّا بالنسبة إلى المنظِّفين، فكل لحظة هي موقف ضغط، وكل شيء هو على المحكّ.

بصراحة، لو كنت مكانك، فسأشعر بالإهانة لو قال لي أحدهم أنني أمتلك جينة الحسم. فأن يُقال عنك أنك تُحسِّن من أدائك في المباريات الكبيرة ليس مدحاً. أين كنت في المباريات الأخرى؟ لماذا لم تكن بتلك الصلابة والفعالية والقوة كلّ الوقت؟

أفهم شعور اللاعب عندما يسجِّل هدفَ الفوز أو يدخل الملعب ويسدِّد رميته قبل ثانيتَين فقط من انتهاء المباراة. أفهم شعور الفرح الذي ينتابه عندما يحقِّق ما يريده الجميع في الوقت الذي يريدونه. أفهم الدراما والإثارة والنجاح المتعلق بتلك اللحظة، وأن تعُود إلى البيت بَطلاً.

لكن أن تكُون مُثابراً يعني أن تَعمل باستمرار من أجل تلك النتيجة؛ ليس فقط عندما يكون هناك دراما في الأمر. الحسم يعني الدقيقة الأخيرة. المثابرة تعني كل دقيقة.

فإذا كنت راضياً بالانتظار حتى الدقيقة الأخيرة، فهذا يعني أنك

تشعر بالأمان بقية الوقت، وتأخذ الأمور ببساطة، وتتسكّع في منطقة الراحة الخاصة بك. لا يسدد العديد من اللاعبين الرمية الأخيرة، وذلك ليس لأنهم يخافون عدم التسجيل، بل لأنهم إن سجلوا، فستيوجب عليهم أن يواصلوا التسجيل. انظر إلى جيريمي لين: خرج من حيث لا نحتسب ليلعب في ذلك المستوى العالي من الإبداع مع فريق نيكس، وتوقع الجميع أن يبقى في ذلك المستوى، وهو الشيء الذي لم يحدث. فعندما تبدأ في مستوى عالٍ هكذا، يكون سقوطك أصعب بكثير بسبب ذلك العلوّ. بالنسبة إلى العديد من الأشخاص، يكون من الأسهل البقاء في منطقة الراحة، أي قريباً من الأرض. توقعات أقل، ضغط أقل... نتائج أقل، لكنهم في مكان أكثر أماناً.

يتوق المنظِّفون إلى ذلك العلو، مع الضغط للبقاء في العالي، والارتفاع إلى أعلى وأعلى من ذلك. وما إن يشرعوا بالاسترخاء للحظة، حتى يشعروا وكأنهم يتكاسلون. إذا كنت منظِّفاً، فإنك تعرف ذلك الاندفاع الحادّ لكي تسيطر على شيء ما، أو تهاجم شيئاً ما، فوراً. لا تقض يوماً واحداً تقول في نفسك: «أنا مستمتع بهذا الاسترخاء». فبالنسبة إلى المنظِّف، الاسترخاء هو شيء يفعله الضعفاء لأنهم لا يستطيعون التعامل مع الضغط. ضعه في موقف من المفترض أن يشعر فيه بالاسترخاء -إجازة لا يريد أخذها أو يوم ليس مضطراً للتمرن فيه- وسيشعر بضغط أكبر، لأنه سيفكر بما كان بإمكانه أن يقوم به. يفضل أن يواجه تحدياً على أن يستثمر جهده في «الاسترخاء». شغفه يكمن في أن يكون منشغلاً.

عندما يريد المنظِّف أن يرتاح قليلاً من الضغط الذي يضعه على نفسه، فإنه يلجأ إلى الجانب المظلم. ذلك شيء آخر يسيطر عليه؛ حلّ مؤقّت يسمح له بتحويل تركيزه من إدمان إلى آخر لبعض الوقت.

فبدلاً من العمل، يتجه إلى نزواته. وبدلاً من التفكير الزائد في أوضاعه المالية، يذهب إلى صالة الرياضة ليشغل نفسه بجسمه. هو يبقى في دائرة الضغط والأداء ودفع حافة منطقة الراحة أبعد وأبعد، فقط ليختبر حدوده. هذا إذا ما افترضنا أن له حدوداً.

يتحكم المنظِّف في الضغط الذي يشعر به، ولا يلجأ إلى أحد ليساعده في التحكم فيه أبداً. لهذا السبب، فأنا أعتبر ليبرون مغلِقاً، وليس منظِّفاً. فعندما لا يُعطى لك شيء -مثلما هو الحال مع دواين الذي درس في ثانوية صغيرة وكلية صغيرة- يجب أن تثبت نفسك كل يوم، مرة تلو الأخرى؛ والضغط الداخلي لكي تثبت نفسك كالأفضل هو ضغط مستمر ودائم. ولكن عندما تدخل من الباب ويقول لك الجميع أنك الأفضل، فمن الأسهل أن تصدق ذلك. اعتُبر ليبرون بطلاً منذ أيام الثانوية، وحصلَ على صفقات الإشهار مع شركات الأحذية وعلى اللوحات الإعلانية قبل أن يفعل أي شيء. كان الناس الذين لم يشاهدوا كرة السلة قط يسألون في أي فريق سيلعب ليبرون. هناك ضغط كبير في ذلك طبعاً. ولكن عندما تعتبر أنه كان يلعب مع اثنين من النخبة -دواين وكريس بوش- وكان محاطاً بلاعبين بارزين آخرين، تدرك أنه كان لديه مجال كبير لتوزيع ذلك الضغط حوله.

أتريد أن تجري مقارنات؟ فكر في الفترة التي قضاها كوبي مع فريق لوس أنجلس، والسنوات التي قضاها مايكل مع فريق بولز ودواين قبل الثلاثة الكبار، وديريك روز في شيكاغو: نظر هؤلاء اللاعبين في مرحلة ما إلى باقي الدوري وقالوا: «لا أريد أن أنضم إليكم، أريد أن أهزمكم». وعندما يأتي لاعب جديد، يفكرون في الشيء نفسه: «يمكنك أن تنضم إليّ، لكنني لن أنضم إليك». عندما انضمَّ دوايت هوارد وستيف ناش إلى فريق ليكرز قبل موسم 2012-

2013، كانت كل الأنظار مصوَّبة نحو ديناميكية كوبي وزميلَيه الجديدَين. هل سيتشاركون أدوار النجوم؟ هل سيسلِّم كوبي دور الريادة؟ هل سيحصل المُنضمَّين الجديدَين لفريق ليكرز على انتباه أكثر من اللاعب القديم؟

أخرس كوبي ذلك في الحين، مخاطباً الصحافيين: «لن أقول: 'حسناً، ستتشارك'. لا، هذا فريقي».

أنا قادر على ذلك.

أفهم رغبة اللاعبين الكبار في اللعب مع لاعبين كبار آخرين. لكن استغل الفرصة لكي ترفع من مستوى الضغط، لا لتنزله. فَعّل تلك الشراكة ليتسنّى لك أن تصبح أكثر تنافسية وحدّة، لا لتتشارك الضغط وتتحمل مسؤولية أقل.

عندما حصل ليبرون أخيراً على خاتم، قال الجميع: «أخيراً، انتهى الضغط». هل تمزح؟ لقد تضاعف الضغط أربع مرات الآن. عليك الآن أن تبدأ في العمل من جديد، ليتسنّى لك الفوز من جديد في السنة المقبلة. فأي شخص يرضى بخاتم واحد ولا يشعر بالضغط في أن يحصل على خاتم آخر يجب عليه أن يعتزل، ومن الآن.

لطالما شعرت بأن كلام مايكل جوردن البذيء غير موجَّه للآخرين. لقد كان سبيلاً آخر بالنسبة إليه للرفع من الضغط الذي يضعه على نفسه، لأنك عندما تقول للآخرين كيف ستهزمهم وتمرمغ الأرض بهم، فيتوجب عليك أن تفي بالوعد.

أقول لكل لاعب: «الضغط، الضغط، الضغط». أغلب الناس تتفادى الضغط. أنا أركض نحوه. فالضغط يبقيك متيقظاً، يتحداك بطرق لم تتصورها إطلاقاً، ويُجبرك على حلّ المشاكل وإدارة المواقف التي تجعل الضعفاء يهربون طلباً للحماية. لا يمكنك أن

تنجح من دونه، فمستوى نجاحك يتحدد عبر كيفية اعتناقك وإدارك له.

لأنك إن لم تدره بشكل جيّد، فإن الشخص الآخر متأهب ليجد ضعفك، وفي اللحظة التي تظهره فيها، سيهاجم. وهذا بالضبط ما عليك فعله عندما يظهر شخص ضعفه.

أثناء نهائيات كرة السلة لعام 2012، قرّر لاعب فريق أوكلاهوما سيتي «سيرج إيباكا» اختبار مدى قوة ليبرون في إدارة الضغط لجعل فريق هيت يكسب البطولة. كانت صلابة ليبرون العقلية محطّ تساؤل لوقت طويل، وعندما كان تحت ضغط كبير، كان يقضم أظافره. عندما رأيته يفعل ذلك أثناء البطولة، التفت إلى صحافي قناة «إي إس بي إن» ستيفن سميث وقلت: «لقد خرج من اللعبة». في اللحظة التي يفعل فيها ذلك، ينتهي الأمر. هذه المرة ولحسن حظ فريق هيت، استطاع أن يعود. لكنني رأيته في الماضي في التسديدات الحرة، في ملعب فريقه وأمام جمهوره، يلوّح لهم بيده كأنه يشير إليهم بأن أصواتهم عالية وتلهيه. هكذا تعرف أن انفعاله العاطفي سيطر عليه.

استهدف إيباكا مباشرة ذلك الانفعال وقال لوسائل الإعلام قبل المباراة الرابعة أن ليبرون لا يمكنه الدفاع عن كيفن ديورانت لوحده. وبطبيعة الحال، أجّج هذا وسائل الإعلام للحصول على ردّ من ليبرون الذي قال أولاً إنه لن يعلّق على الموضوع، ثم علّق عليه مطوّلاً.

هذا هو المغلِق: يفكّر في الأمر، ويسمح له أن يصبح مصدر إلهاء، ويشعر بالضغط ليثبت شيئاً. أمّا المنظّف، فلا يستجيب للضغط الخارجي، بل يعيد الضغط إلى الشخص الذي يحاول استفزازه بتجاهله له. تذكّر، أنت لا تتنافس مع أحد؛ بل تجعل الآخرين

يتنافسون معك. أنت تستطيع أن تتحكم في الضغط الذي تضعه على نفسك، ولكن لا تستطيع أن تتحكم في الضغط الذي يضعه عليك الآخرون. لذلك، ركز فقط على ذلك الضغط الداخلي الذي يحفّزك. اركض نحوه، ضمّه، اشعر به، حتى لا تسمح لأحد أن يضع عليك ضغطاً أكبر من الضغط الذي وضعته على نفسك أنت.

كما في هذا المثال: أثناء موسم 2010، كان فريق ليكرز يلعب ضدّ فريق أورلاندو ماجيك، وكان مات بارنز يلعب مع هذا الأخير. طوال المباراة، فعل بارنز كل ما في وسعه ليستفز كوبي، حتى أنه تظاهر بقذف الكرة على وجهه، على بُعد بضع سنتميترات من أنفه. لم يصدر كوبي أية ردة فعل. لم يرمش حتى. ولو لمرة واحدة. وبعد نهاية المباراة، سأله الصحافيون كيف استطاع ألّا يرد. فماذا كان جوابه؟ «ولما ينبغي عليّ أن أرد؟».

لا أريد سماع عبارة «لا أستطيع أن أتحمل الضغط». يستطيع الجميع أن يتحملوا الضغط. لكن معظم الناس يهربون منه لأنه من الأسهل أن يظلوا آمنين في منطقة راحتهم. لكن إذا أردت أن تكون ناجحاً، فإنك لن تصل إلى الثريا إذا لم تغادر الثرى. ليس من السهل مغادرة الثرى، فالأمر مريح وهادئ مقارنة بالضغط وعدم الراحة في الأعلى. لكنك لن تكون مثابراً إذا لم تتحمل عدم الراحة، ولن تكون شخصاً لا يُقهر إذا كنت تتعامل مع الضغط فقط عندما لا يكون لديك خيار آخر.

يمكن للضغط أن يفجّر الأنابيب، ولكن يمكنه أيضاً أن يصنع الماس. وإذا أخذت النظرة السلبية، فسيسحقك. أنت الآن في إطار عقلية «لا أستطيع فعل ذلك». ولكن النظرة الإيجابية هي أن الضغط هو تحدٍّ يحدّدك، يمنحك الفرصة لترى مدى قدرتك على التحمل،

أي مدى صلابتك. يريد الجميع أن يخفّفوا من الضغط لأن الضغط يقتل. وأنا أقول إن هذا مجرد هراء، فالضغط هو ما يأتي بك إلى الحياة. دعه يحفّزك ويجعلك تعمل بجدّ أكثر. استخدمه، لا تهرب منه. إذا جعلك غير مرتاح، فماذا في ذلك؟ النتيجة تستحق التعب. اعمل وتغلّب على عدم الراحة، ستنجو. وارجع لطلب المزيد.

بطبيعة الحال، يجب عليك أن تميّز بين الضغط الذي يأتي بنتائج عظيمة والضغط الذي تخلقه بنفسك والذي لا يسبّب سوى الفوضى. أن تأتي إلى العمل غير مستعدّ، ألّا تعمل بجد، ألّا تحترم التزاماتك وواجباتك... هذا ما يخلق ضغطاً عقيماً. ولديك الخيار في أن تدير هذه الأشياء قبل أن تتحوّل إلى مواقف سلبية. ولكن عندما تُواجه ضغط التحديات الكبيرة التي رسمتها -تأسيس فريق، الحصول على زيادة في الراتب، إنهاء عمل، الفوز ببطولة- ستجد جوائزَ ثمينةً مدفونةً تحت كل هذا الضغط. لا تتسنّى للجميع الفرصة لأن يكون تحت ضغط يمكنه من تحقيق أشياء استثنائية.

ولكن عليك أن تحتفظ بذلك الضغط العالي طوال الوقت، وليس فقط عندما تحتاج إلى رفعه درجة. في مجال عملي، أرى الكثير من اللاعبين يبدؤون في التراخي مع بداية شهر مارس؛ عندما يبدؤون في التفكير في التصفيات. يبدأ الضغط المستمر في أخذ مجراه، ويدخل التعب الذهني والبدني المعادلة. يصبحون كسالى في التدريب، يتوقفون عن العمل الجادّ، ويبدأ ذلك في التأثير على أدائهم. يصطدمون بالحائط.

وما يحزّ في نفسي هو أنّ اللاعبين الذين ينسحبون أوّلاً ليسوا القادة الذين يخضعون للضغط، بل الآخرون. فالقادة لا يستطيعون أن ينسحبوا هكذا. ففي الرياضات الفردية، إذا انسحبتَ فستؤثر على

نفسك فقط، أما في الرياضات الجماعية، فهناك أشخاص آخرون يعوّلون عليك، وتعلم أنّ كل يوم يأخذ أحدهم عطلة ذهنية وأنه سيكون عليك أن تغطّي عليه في اللعب. لكنك لا تعرف مَن قد يكون، حتى تجد نفسك وسط الموقف. فهناك ضغط إضافي في معرفة مع مَن وبماذا تلعب.

وفي نهاية المطاف، حتى القادة يبدؤون في الانجراف.

في هذه المرحلة، أجلس مع اللاعبين وأقول لهم: «لن يصل فريقكم حتى إلى التصفيات. استيقظوا. هذا ما ستحصلون عليه إذا تجاوزتم التصفيات: خاتم وكل المجد الذي يأتي معه. وهذا ما ستحصلون عليه إذا لم تتجاوزوا التصفيات: تعودون إلى البيت».

«كان موسمكم عظيماً؟ ماذا في ذلك؟ كان موسم أولئك عظيماً أيضاً، وهم لا يزالون يلعبون، وأنتم لا تلعبون. ليس كافياً أن تصلوا إلى القمة. عليكم أن تبقوا هناك. أن تشعروا بذلك الضغط وأن تقاتلوا لتبقوا هناك. عليكم أن تعملوا من أجل ذلك. فالأمر لا يأتي بالمجان».

هكذا تعرف أن لاعباً كبيراً انتهى: لا يعود يريد ذلك القتال. يعرف ما الذي حقّقه ويختار أن يخفّف من الضغط. وهذا دائماً خيار؛ خيار تحت سيطرته تماماً. رأيتُ ذلك مع مايكل جوردن عندما ذهب للعب مع فريق واشنطن؛ رأيت الجانب النفسي لمعنى أن تكون مايكل جوردن، الشيء الذي يمثّله ذلك للعديد من الناس حول العالم، أن يتوق إلى الضغط ويحوّله إلى ألماس كل يوم، سنة بعد سنة، وأن يسعى دائماً ليقوم بالأفضل وهو الأفضل... في لحظة ما، اختار أن يقول: «كفى، هذا ما سأكون عليه الآن». كانت جذوة النار ما زالت متقدة، لكن الرغبة التي تبقيها مشتعلة قد

انطفأت. كان حينئذ اللاعب الوحيد فوق سنّ الأربعين الذي يسجّل أكثر من 50 نقطة في مباراة واحدة. وكان، من حين إلى آخر، يفعل شيئاً ما يثير به حماس الجمهور، وكأنه يقول لهم: «إذا لم أقم بفعل هذا الشيء، فهذا لا يعني أنني لا أستطيع فعله»، وليذكر المنافس أنه ما زال موجوداً. كان لا يزال يتوق إلى الضغط ولا يزال يجد متعة في تحطيم اللاعب الآخر، فلا شكّ لديّ أنه كان بإمكانه أن يواصل اللعب، إلّا أنه قرّر غير ذلك.

عندما تواجه الضغط باستمرار، فإنه يصبح جزءاً منك. لا يصبح الأمر سهلاً أو كأنه لا يتطلب منك جهداً، لكنك تتعامل مع الأمور من دون هلع لأنك محنّكٌ في خوض الصعاب والتحديات المعقّدة. أمّا عندما لا تخوض الصعاب في حياتك اليومية، وتبتعد عن أي شيء يقضّ سكينتك وتحكّمك، فمن المرجّح أن تنهار مع أول موجة ضغط.

لا يشعر المنظّفون أبداً بالضغط الخارجي، فهم لا يؤمنون إلّا فيما بداخلهم. يمكنك أن تنتقد، وتحلّل، وتشيطن المنظّف، إلّا أنه لن يشعر إلّا بالضغط الداخلي. فهو يعلم ما يفعله بشكل صحيح، وما يفعله بشكل خطأ. هو لا يهتم برأيك. هو يخرج من منطقة راحته ويتحدى نفسه ليصل إلى المستوى التالي.

الأمر كله يرجع إلى الثقة. عندما يتم تحديك، هل تستحضر الضغط أم تترك خصمك يحشرك في الزاوية؟ هل تشعر أنك محاصر مثل الجرذ أم تهاجم أولاً؟ هل تتراجع، خائفاً من المواجهة أم تجعل الشخص الآخر يتمرّغ معك في الوحل؟ الجروح تلتئم، بعكس الندوب، فهذه هي ميدالياتك الحربية. في أيام مايكل جوردن، كنا نقول: «احصل على بعض منها». اذهب واتّسخ.

1. عندما تكون منظِّفاً...

... أنت مَن يبحث عنه الآخرون
عندما يدوسون على زر «في حالة الطوارئ».

المبرِّد ينتظرك لتعطي له الخطة.
المغلِق يعمل على الخطة، ويدرسها، ويحفظها، ويعلم تماماً ماذا عليه فعله.
المنظِّف لا يريد خطة محدَّدة، بل يريد أن تبقي كل الخيارات متاحة له في كل الأوقات.

كل موسم، في اليوم الأول من معسكر التدريب لشهر أكتوبر، يجتاح هاتفي عدد هائل من الاتصالات والرسائل النصية من لاعبين قضوا فصل الصيف وهم يعيشون حياة الرفاهية، ثم أدركوا فجأة: «يا إلهي، نسيت أن أستعدّ للعب». أو يتصل بي الوكلاء والمدراء في حالة ذعر لأنهم اكتشفوا أن لاعبهم الأساسي لم يتمرن في فصل الصيف، وعليهم الآن إيجاد حلّ بسرعة.

«في حالة الطوارئ، اكسر الزجاج». في الوقت الذي أتلقى فيه ذلك الاتصال، أعلم أن الشخص حاول أن يسيطر على الوضع لكنه فشل، ولم تتبقَّ له أجوبة أو خيارات. إذا كنت منظِّفاً، فأنت تعرف

ما أعنيه: يحاول الجميع أن يتدبّروا الأمر بأنفسهم، وفي النهاية، عندما يدركون أخيراً أنهم لن يفلحوا في ذلك، يأتون بحثاً عنك. وفي أغلب الحالات، كنتَ تعلم أن الأمر سيحدث. كنت فقط تراقب وتنتظر. الجميع يراقبونك الآن ليروا كيف ستدبِّر أمراً يبدو غير قابل للتدبير. ويستحسن أن تجد حلاً، وبسرعة.

عندما وصلتُ إلى ميامي لمساعدة دواين في نهائيات 2012، كنت أعلم شيئَين: أنني أواجه موقفاً معقّداً جداً، وأنه مطلوب مني أن أقوم بشيء لم يقدر عليه أحد. كان همّ دواين الرئيس هو ما إذا كنت أستطيع مساعدته في شفاء ركبته المصابة في وقت ضيّق كهذا، أو أن الوقت قد فات لفعل أي شيء خلال فترة التصفيات. كان فريق هيت متّجهاً نحو اللعبة الثالثة. كنت صادقاً وقلت له: هذا ما يمكنني فعله وهذا ما لا يمكنني فعله. ستحتاج إلى عملية بعد انتهاء الموسم. إذا جئت إليّ لتتجنّب العملية، فهذا لن يحدث. لكن هل يمكنني مساعدتك لتجتاز سلسلة السبع مباريات؟ بكل تأكيد. هل ستشعر بتحسُّن؟ نعم، ستشعر بتحسُّن أكيد.

أنا متأكد 100% أنك إذا جئتَ بي إلى أي موقف، فسيكون تأثيري إيجابياً عليك، فمن المستحيل أن آتي وألّا أكون مستعدّاً، وألّا يكون لدي شيئاً لأقدّمه لك. إذا كنتَ راغباً في الاستماع إلى ما أطلبه منك، وفي مشاركتي ما أنا بحاجة إلى معرفته، واتباع ما أقوله، فستشعر بتحسُّن.

إذا كنتَ ترى أن هذا الكلام مليء بالهراء والعجرفة، فهذا لا يعنيني. أنا واثق بما أفعله لأنني أعرف أنه مهما حدث، سأعدّل طريقي وأواصل السير. لا تسير كل الأمور على ما يرام منذ المرة الأولى، وفي بعض الأحيان لا تسير إطلاقاً. ولكن هنالك فرق بين

الثقة والعجرفة: الثقة تعني أن تدرك أن أمراً ما لا يسير على ما يرام، وأن تكون لديك الليونة والمعرفة اللازمتَين لإدخال التعديلات؛ أما العجرفة فتعني عدم القدرة على الاعتراف بأن أمراً ما لا يسير على ما يرام، وتكرار الأخطاء نفسها مراراً وتكراراً لأنك ترفض بعناد الاعتراف أنك مخطئ.

عندما أتحدث إلى طاقم تدريب أحد الفرق عن لاعب لديهم وأخبرهم بما قمت به وما يجب عليهم أن يقوموا به للحفاظ على لياقته، أسمع في مرحلة ما من الحديث: «حسناً، هذا يبدو رائعاً، ولكننا لا نعمل بهذه الطريقة هنا». نعم، أكيد، فإذا كنتم تعملون بهذه الطريقة، ما كنت لأكون هنا. لكنني هنا الآن، ويجب عليكم أن تتكيّفوا مع ما أقوله لكم وما يخدم مصلحة اللاعب.

يشبه عملي عمل مستشارٍ أتى إلى شركة ليحل مشاكلها، أو مدير عام وُظِّف ليأسس فريقاً ناجحاً. عندما لا يجدي ما تقوم به نفعاً، ابحث عن شخص يمكنه تصحيح الأمر، ودعه يعمل.

هذا هو عمل المنظِّف.

قليلون فقط مَن يريدون ذلك العمل، لأنه يجعلك مكشوفاً للانتقاد والتدقيق. ولكن لم يخطر في بالي أبداً أنه في حال ازدادت إصابة دواين في ركبته سوءاً، أو خاض مباراتَين سيئتَين، فسينعكس ذلك عليّ وسيقال: «لم يستطع غروفر أن ينجز المهمة». فأنا لا أفكر على هذا النحو. من المؤكد أن الأمر يكون أسهل لو أنني بقيت حيث كنت؛ أعمل مع كوبي في لوس أنجلس وأستعد للألعاب الأولمبية. كان بإمكاني أن أكتفي بإعطاء دواين بعض النصائح، وأن أقول له إننا سنلتقي في الصيف. لم أعمل معه لموسمَين، فكانت لدي ثلاث ساعات فقط لأعرف منه ما حدث في السنتَين السابقتَين،

ولنجتاز الخمسة أيام القادمة ونتطلع إلى الموسمَين التاليَّين. لكن عندما أرى تحدياً فشلَ فيه الجميع، أرى فقط أنني قادر على فعله.

ذلك أنه عندما انتهى الموسم، كان دواين يحمل ذلك الكأس، وهذه هي الجائزة التي لا تستطيع أية كلمات وصفها. أنت تجازف لتتذوق طعم العظمة هذه.

المبرِّد لا يخاطر.

المغلِق يخاطر عندما يمكنه أن يستعد مسبقاً ويعرف أن احتمال الفشل ضئيل.

المنظِّف لا يرى الخطر في شيء، فمهما حدث، سيعرف ما يجب عليه أن يفعله.

تصوّر معي عملية عسكرية مع تكتيك استراتيجي محدَّد: ادخل ذلك المبنى، تأكد من أنه فارغ، اخرج من الباب الأحمر، ومن ثم إلى الشاحنة التي بانتظارك، وذلك قبل أن ينفجر المبنى. تفعل كما طُلب منك تماماً، وكل شيء يمشي على ما يرام... إلى أن تصل إلى الباب الأحمر. إنه مقفل. لا مخرج آخر. ماذا بعد الآن؟ الهلع؟ قد تكون الثواني العشر التي تقضيها في الهلع آخر ثوانٍ في حياتك. سيشعر المغلِق بالخوف أولاً ومن ثم سيبحث عن خيار. ولكن المنظِّف سيطلق العنان فوراً لغرائز البقاء لكي تعطيه خيارات، وهو يعلم أن أحدها سيجدي لأنه فكر في ثلاثين متغيّر قبل أن يدخل المبنى (المبرِّد لن توكَل إليه أبداً مثل هذه المهمة، لذا لا نحتاج أن نتطرق إليه هنا).

إذا كنتَ منظِّفاً، فإنك تعرف ذلك الشعور، وربما مررت بمثل هذه المواقف، حيث يكون فيها الجميع خائفين، بينما تعرف أنت ما يجب عليك فعله. أنت لا تعرف حتى كيف تعرف، لكنك تعرف. لا أتحدث عن «الارتجال» أو عن ابتكار حلول فورية. أنا أتحدث عن كونك على أتمّ الاستعداد، مدجّجاً بالخيارات ومحصناً بالخبرة، إلى درجة تجعلك مستعداً حقاً لأي شيء.

يعرف البعض دون أي شكّ أنهم سيكونون بخير مهما حصل. كما يختنق البعض الآخر في اللحظة التي يحصل فيها خطأ ما. ترى ذلك في الرياضة دائماً: يسقط متزلّج، يسدِّد مدافع، يخفق رام... وكل شيء يحدث بعد ذلك يذهب إلى إحدى اتجاهيَن: إمّا أن يستدرك الرياضي الأمر ويعود بأداء خرافي، وإمّا لا يستدركه ويزداد الأمر سوءاً.

لماذا يا ترى؟ إنها الموهبة نفسها، والروتين نفسه الذي كرروه لآلاف المرات. لماذا يتكيّف البعض مع مستجدات غير متوقعة، بينما ينهار البعض الآخر أمامها؟

هذه ليست ظاهرة في الرياضة فقط؛ انظر من حولك وسترى أشخاصاً يستطيعون تدبير أي أمر وآخرين لا يستطيعون تدبير شيء. ما الذي يصنع الفرق؟

قلة هم من لديهم القدرة على التكيّف فوراً وعلى إدخال تعديلات صائبة. يمكنك أن تخطِّط وتستعد لعشر سيناريوهات مختلفة، وأن تكون مستعدّاً تماماً لكل متغير متوقَّع... إلّا أنه سيكون هنالك دائماً سيناريو حادي عشر لم تتوقّعه. معظم الناس مستعدون لسيناريو واحد فقط، ولا يمكنهم تخيُّل عشرة آخرين. كثرة

المتغيرات تخيفهم وتعيقهم، وعندما يحدث شيء غير متوقع، لا يمكنهم التكيّف أبداً.

يمكنك التدرب على الرمية نفسها مراراً وتكراراً، إلى أن تستطيع التسديد وعيناك مغمضتان. رائع، والآن هل يمكنك أن تسدد إذا ضربتُك بكيس رمل وأنت ترمي الكرة؟ هل يمكنك أن تركز إذا شغّلتُ موسيقى صاخبة أو صرخت في وجهك؟ عندما تمشي دائماً بحسب الخطة، فإنك تصبح مثل رجل آلي، تفقد القدرة الداخلية على معرفة ما يجب عليك فعله عندما تتغير الخطط فجأة، عندما تواجه شيئاً غير متوقع. ولكن إذا مشي المنظِّف حسب الخطة نفسها، وحدث شيء غير متوقع، فتأخذ غرائزه مباشرة زمام الأمور، فيتكيّف مع الوضع الجديد. هو لا يفكر فيه، ولا يحتاج أن يُقال له ما يجب عليه فعله. هو يعلم.

هذه هي العلامة المميزة للمنافس الخطير: هو لا يحتاج أن يعرف ما هو قادم لأنه مهما جلبتَ له، فسيكون مستعداً. لا خوف من الفشل.

لا علاقة لذلك بخرافة «التفكير الإيجابي»؛ فالأمر متعلق بالعمل الجادّ والاستعداد اللذين يؤديان إلى أن تعرف كل شيء يجب عليك أن تعرفه، وأن تتخلّص من مخاوفك وعدم ثقتك بنفسك، وأن تؤمن بقدرتك على مواجهة أي موقف.

أنا لا أطلب منك ألا تفكر فيما يجب عليك فعله، بل فكر وخطّط مسبقاً، وشيّد ردود فعلك بحيث أن تكون صحيحة ومجدية عندما يكون ظهرك إلى الحائط. هذا لا يتحقق عن طريق الهوس والقلق، فتصبح مبعثراً عاطفياً وغير قادر على النوم أو التركيز في شيء. إذ تعني الجهوزية معرفتك أنك مستعد لتُطلق طلقتك المقبلة.

قد لا تحتاج أن تضغط على الزناد، ولكنك بحاجة إلى أن تعلم أن مسدسك جاهز ومليء بالرصاص إذا احتجت إليه.

كم من الوقت تحتاج لتعدّل الأمر إذا قمت بخطوة خاطئة؟ هل يمكنك أن تتعرف إلى الخطأ وتصلحه؟ كي تكون واثقاً من أنك ستتصرّف بناءً على حدسك وغريزتك وتتكيّف كلّما تقدمت، يجب أن تتقبل إمكانية الفشل. هذه هي الثقة التي تسمح لك بأن تخاطر وأن تعرف أنه مهما حصل، فستجد حلاً. تكيّف ثم تكيّف من جديد.

لا أعتقِدُ أنك تستطيع أن تفهم معنى المثابرة حتى تواجه أسوأ مخاوفك، وتجرب رد الفعل الداخلي ذاك الذي يملي ما عليك فعله. إذا فكرت في الأحداث الكبرى في حياتك، فستتعرف إلى الأشياء التي تأثّرت فيها وجعلتك تدرك ما أنت قادر على مواجهته.

هذه إحدى الطرق التي تعلمتُ بها: قدمَت عائلتي إلى الولايات المتحدة الأمريكية عندما كنت في الرابعة من عمري، وبدأ أبي يعمل في قبو أحد المستشفيات في مدينة شيكاغو؛ يفكّك الجثث. عندما لم أكن في المدرسة وكان كلا والدَي يعملان، كان يأخذني معه. كنت في الخامسة من عمري عندما رأيته يفكّك أعضاء جثة لأول مرة. وعندما بلغت السادسة، أعطاني منشار عِظام وطلب مني أن أساعده. كان درسه لي هو: هكذا يكسب المرء لقمة عيش عائلته يا بني.

هذا ما تعلمته: عليك أن تجد حلاً.

ينحدر والداي من الهند، انتقلا بعد زواجهما للعيش في لندن حيث ولدتُ. كانت أمي تعمل ممرضة، وقرر والداي أن يُهاجرا إلى

أمريكا لتوفير حياة أفضل لي ولأخي. لمدة عام، عاشت أمي في شيكاغو لوحدها، وبقينا نحن في لندن، حتى جمّع والداي المال الكافي لننتقل للعيش معها.

في اليوم الذي وصلنا فيه إلى شيكاغو، أوقف أبي سيارة أجرة في المطار ووضع فيها أمتعتنا، وتوجهنا إلى المدينة. ولكن على بُعد بعض الأميال من وجهتنا، طلبَ أبي فجأة من السائق أن يتوقف. أنزلنا حقائبنا وبدأنا في المشي، طفلان صغيران لا يدريان ما يدور حولهما، وأبي الذي يصوِّر لنا الأمور على أنها رحلة لطيفة لنرى المدينة سيراً على الأقدام. ولكن في الحقيقة، لم يكن لديه النقود الكافية ليدفع ثمن الأجرة، لذا حملنا أمتعتنا ومشينا. كان أباً في بلاد جديدة مع طفلَين صغيرَين ولا مال في جيبه.

جِد حلاً، هذا هو الدرس الذي تعلمته.

إلى يومنا هذا، لديه القدرة الغريزية على معرفة أنه مهما فعل، سينجح فيه، وورثت ذلك عنه. منظِّف شامل. بدأ من لا شيء، ولم يطلب شيئاً، وكان يعلم أن بإمكانه أن ينجح لوحده.

أن تكون مثابراً يعني أنك تمتلك شجاعة أن تقول: «سأقوم بذلك، وإذا أخطأت، فسأقوم ببعض التعديلات وسأكون بخير». لا يمكنك أن تتوقّع أو تتحكّم في كل عقبة قد تعيق طريقك. يمكنك فقط أن تتحكّم في ردّ فعلك وقدرتك على مواجهة الغير متوقع. مهما حصل، فإنك تمتلك الذكاء والمهارات اللازمة لتحلّل وتصل إلى النتائج التي كنت تريدها في المقام الأول.

وعندما أقُول «جِد حلاً»، فلا أعني أن تفكر في الأمر لمدة أسبوع وأن تسأل رأي الجميع، بل أعني أن تسمع الآن، غريزياً، ذلك الصوت الداخلي الذي يقول لك: «من هنا!» وأن تتبعه.

بطبيعة الحال، من المستحيل أن تكون دقيقاً وناجحاً 100% طوال الوقت، فالغريزة لا تعترف بالفوارق الدقيقة والتفاصيل؛ هي تومض أمامك وتترك لمهارتك أن تتكفّل بالمهمة، لذا فمن الممكن أن تعتمد على غريزتك وأن تخطئ. هذا يحدث أحياناً في المباريات: يضرب لاعب الكرة بالمضرب وتبدو الضربة موفّقة ثم ينحرف اتجاهها، أو ينظر حارس مرمى إلى ضربة جزاء ويقفز إلى الجانب الخطأ... مثال آخر: في المباراة الرابعة لنهائيات كرة السلة الأمريكية للعام 2012، مع 17 ثانية متبقية على نهاية المباراة، وخمس ثوانٍ على تسديدة فريق ثاندر المتخلّف بثلاث نقاط، قام راسل وستبروك بارتكاب خطأ عمداً بحق لاعب فريق ميامي ماريو تشالمرز، مع أن هذا الموقف يدعو «اللا خطأ». لو فكر في الأمر، ما كان ليرتكب هذا الخطأ، ولكن غريزته أملت عليه أن يفعل ذلك. عليك أن تأخذ بعين الاعتبار أنه شاب وأنه لم يواجه هكذا موقف من قبل. فكر في السبع عشرة ثانية المتبقية على نهاية المباراة، وليس في الخمس ثوانٍ لتسديد الكرة. قام تشالمرز بتسديد رميتَين حرّتَين، مانحاً التقدم لفريق ميامي بخمس نقاط، وبهذا خسر فريق ثاندر.

هل كان على وستبروك أن يعلم كيف يتصرف؟ بطبيعة الحال. ولكن تلك الومضة بيّنت لي طبيعته كلاعب، فعلى المدى الطويل، ستفيده تلك الومضة أكثر ممّا تؤذيه. فإذا كان البديل هو الانتظار والتفكير خوفاً من الفشل، فإنه سيفشل حتماً. كما قال لاعب الهوكي العظيم و(المنظِّف) واين جريتزكي: «تضيع 100% من الرميات التي لم تسدّدها».

هل تريد أن تعرف علامة حقيقية للمنظِّف؟ هو لا يشعر بالضغط عندما يخفق وليست لديه مشكلة في الاعتراف عندما يخطئ ويتحمل

الملامة: عندما يرتكب المبرِّد خطأ، فإنه يُلقي اللّوم على شخص آخر. أمّا عندما يرتكِب المنظِّف خطأ، فينظرُ في عينيك ويقول لك: «لقد أخطأت».

واثق، بسيط، واقعي. لا تبريرات. ارتكبتَ خطأ؟ حسناً. لا تبرّر لي لمدة ساعة. الحقيقة تتلخّص في جملة واحدة؛ لا أحتاج إلى قصة طويلة. تخبرني أنك أخطأت وتتحمل المسؤولية... حصلت على ثقتي الآن. في اللحظة التي تبدأ فيها بإعطائي أسباباً وتبريراتٍ، أعرف أن لديك شيئاً لتخفيه، وأنك لست مستعداً لتحمل المسؤولية. لا تضيع وقتنا. لقد أخطأتَ، اعترف بذلك. هذه أسرع طريقة لتخفيف الضغط. «يا رجل، لقد أخطأتُ». حسناً. لا يمكن الرجوع إلى الوراء، عليك أن تصلح الأمر الآن. لا يمكنك أن تصلح شيئاً إذا لم تعترف أولاً أنك أفسدته.

يعتقد الناس أن الاعتراف بالخطأ يضيف الضغط عليهم لأنهم يُلامون. هذا خطأ. فالقدرة على رفع يدَيك والقول: «نعم، هذا خطئي» هي إحدى أعظم الطرق لتخفيف الضغط. فلديك هدف واحد الآن: أن تجد حلاً للمشكلة. وطالما تنكر المسؤولية، فسيكون عليك عبء إخفاء خطئك، مع العلم أن الحقيقة ستظهر في النهاية على أية حال. لم إطالة الدراما إذاً؟ لقد أخطأت، اعترف بذلك.

يقف المنظِّف أمامك ويقول لك في وجهك أنك أخطأت، فهو لا يخجل من توجيه الانتقاد واللوم، ويتوقع منك السلوك نفسه. بالنسبة إليك، يبدو ذلك وكأنه هجوم، أما بالنسبة إليه، فيبدو الأمر كأنّ شخصَين يحاولان حل مسألة ما. مستوى ثقته عالٍ إلى درجة أن لا مشكلة لديه في الاعتراف عندما يرتكب خطأ. يعلم أنه يستطيع تصحيحه. لا مشكلة.

ارتكبتُ الكثير من الأخطاء، وسأرتكب المزيد منها. لكني لا أعتبر أبداً تلك الأخطاء فشلاً. الفشل بالنسبة إليّ هو أن تُدخل أشخاصاً آخرين فيه، أي أن تبحث عن مخرج بدلاً من أن تتقبّل خطأك وتضع خريطة لمعالجة الموقف. في اللحظة التي تبدأ فيها بإلقاء اللوم على الآخرين، فإنك تعترف أنك لا تتحكم في الموقف. ومن دون تحكّم، فلا يمكنك أن تجد حلاً.

هل هنالك حقاً أوقاتاً لا تتحكّم فيها بالأمور؟ طبعاً. ولكن في هذه الحالة، يتوجب عليك أن تجد طريقة لتعيد الإمساك بزمام الأمور وتتقدم إلى الأمام. وإلّا فستسمح للضغط الخارجي أن يملي عليك النتيجة. اخلق الضغط الخاص بك لكي تنجح، لا تسمح للآخرين أن يخلقوه لك. ثق بنفسك، وبكونك قادراً على تدبير أي شيء.

أن تكون قادراً على أن تسخر من نفسك وألّا تأخذ الانتكاسات على محمل الجد، فهذه هي الثقة. في المقابل، إذا قال لك أحدٌ شيئاً لم يعجبك أو لا تريد سماعه وسمحت له أن يضغط عليك، ولو للحظة، فهذه مشكلة ثقة. عندما تكون واثقاً، لا يهمك رأي الآخرين؛ قد تأخذ أخطاءك على محمل الجد ولكنك تستمر في الابتسام، لأنك تعلم أن بإمكانك تقديم ما هو أفضل، وأنك ستفعل. فالمنظّفون دائماً على ثقة أنهم سيصلحون الأمور. تقبّل النتائج وواصل طريقك.

إذا قضيتُ كل يوم في تدريب لاعب يدخل المباراة ويلعب بشكل سيء، فلا ألومه على ذلك. أعلم أن الآخرين يلومونه على أدائه السيّئ، ولكنني أتساءل إذا ما كان شيء ما قمنا به أثناء التدريب أثّر على تسديداته. هذا هو عملي. يكون الضغط عليّ أنا لكي أمنع

ذلك من الحدوث مرة أخرى. يمكنني أن أتجاهل الأمر -وهذا ما يفعله معظم الناس- ولكن إذا أردتَ أن تكون الأفضل، فلا يمكن أن تتجاهل أداءً سيئاً؛ واجهه، أصلحه، واستعد لأداء أفضل في المباراة القادمة.

يسألني الناس ما إذا كنت أتوتّر أثناء المباريات. نعم، أتوتّر عندما يقوم لاعب بعمل غبي، أو يقوم بحركة خرقاء، أو يخفق في شيء تدرّبنا عليه، فلحظات كهذه تجعلني أقول في نفسي: «لا بدّ أنك تمزح، كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟» وهذا يدفعني لأتساءل ما إذا كنتُ أخطأت في شيء، أو لم أشرح شيئاً كما يجب. طلبت من أحد لاعبيّ مؤخراً أن يفحص نظره. «لماذا؟» أجابني، «نظري ممتاز». «افحص نظرك، هل سمعتني؟». أضعت الكثير من الكرات هذه السنة، وأريد أن أعرف ما إذا لديك مشكلة في النظر لنعالجها. هل هي مشكلة عمق؟ دعنا نتأكد من ذلك. إذا كنتُ مخطئاً، فأنا مخطئ. وقد أكون مخطئاً، فلنتأكد. ساعدني لأعرف ما إذا كنتُ لا أعلّمك جيّداً أم أنك لا ترى جيّداً.

عندما أعمل مع كوبي، فإننا نجرّب العديد من الأشياء الجديدة لأنه متفانٍ في تمارينه إلى درجة أنه لدينا كل الوقت والحرية لتجربة أفكار مختلفة. وعندما نتدرّب على شيء جديد ويتلوه أداء سيّئ، لا أنظر إليه وأتساءل ما الذي أخطأ فيه، بل أضع الضغط على نفسي لأجد ما الذي يجب أن أفعله بشكل مختلف لتحسين أدائه. أتساءل إذا كنا قد قمنا بشيء أثّر على تسديداته، فقد يكون أحد التمارين أثّر على حركته بطريقة ما... عليّ أن أستدرك كل هذه الأمور. فهذه مسؤوليتي، وليست مسؤوليته.

عندما قضيتُ تلك الأيام القليلة مع دواين أثناء التصفيات،

أنجزنا الكثير في وقت قصير، ولم تكن لدينا فعلياً الفرصة لاختبار ردود أفعال جسده. كانت الكثير من عضلاته قد توقّفت، وفجأة بدأت تعمل من جديد، فقد كان يتحرك بسرعة وانسيابية وقوة أكثر. وإذا كنتَ تعمل بسُرعة معيّنة، وبدأت فجأة تتحرك بوتيرة أسرع بكثير، فذلك يجعل توقيتك متفاوتاً.

لكن لم يخطر لي أن أشرح له ذلك حتى لحظة بداية المباراة الثالثة، عندما خسر الكرة لأن توقيته كان خاطئاً. قلت في نفسي: «تبّاً، لم أذكر له ذلك». كنت أعلم أن 99,9% من الناس لا يعلمون أن هذا عامل في المباراة، ولكن بالنسبة إليّ فكنت أنا المسؤول، وكان ذلك تقصيراً منّي. كان خطئي. أعرف أن الأمر لا يبدو بهذا السوء، ولكن بالنسبة إليّ كان خطأً جسيماً لأنني أغفلت شيئاً كان ينبغي عليّ ألّا أغفله. نعم، قام دواين بأداء جيّد وفاز فريق ميامي، لكن كان من الممكن أن يلعب بشكل أفضل وأن يفوز الفريق بفارق أكبر.

وكان من السهل عليّ ألّا أقول شيئاً، لأنه ليست لديه أدنى فكرة عمّا حدث؛ كل ما يعرفه هو أنه خسر الكرة. ولكن لستُ كذلك: عندما أخطئ، أعترف لك بذلك. هذا خطئي، أسأت التقدير، وقلت له ذلك بعد المباراة. هذا هو الضغط الداخلي الذي يحرّكك في عملك، ويجعلك تؤنب نفسك بخصوص شيء لا أحد يلاحظه، وتتحدى نفسك لكي تصلحه. ليس لأنك مضطر، بل لأنك تريد ذلك.

فلتكن لديك الثقة لأن تقول أنك أخطأت، وستحظى باحترام الجميع.

إذا فعلت شيئاً، اعترف به. وإذا قلته، التزم به. ليس فقط عند

ارتكاب الأخطاء، ولكن في كل قراراتك وخياراتك. هذه سمعتك. اجعلها ذات قيمة. إذا أردت أن تكون لآرائك قيمة، فعليك أن تعبّر عنها وأن تعني ما تقول. هناك شيئان لا يمكن لأحد أن يأخذهما منك: سمعتك وجرأتك. وهذا يعني أن تتقبّل ضغط تحمُّل مسؤولية أيّ شيء تقوله وتفعله.

النضج، التجربة، التدرب... كلّما تعلّمتَ أكثر، رفعت من قدرتك على التكيّف مع المواقف لأن التجربة تمنحك فهماً أفضل للفوارق البسيطة والتفاصيل الدقيقة التي لا يلاحظها أحد أو يفكر أنها مهمة. أنا لا أعني اتّباع مجموعة من القواعد أو أخذ رأي شخص ما وتبنيه؛ أريدك أن تجمّع ما تعلمته أنت، وأن تأخذ ما تعرفه وما تؤمن به، وأن تضيف إليه ما علّمه إياك الآخرون، وأن تخلق منه مجموعتك الخاصة من المعتقدات. لا أريدك أن تتبع تعليمات وضعها شخص آخر، بل اتبع تعليماتك أنت.

عندما تكون شاباً، تكون لديك وتيرة واحدة: السرعة. وكلّما نضجت، نوّعت من وتيرتك حسب الموقف: تعلم متى تمشي ببطء ومتى تسرع. إليك مثال أعطيه للاعبين: ثوران يقفان في أعلى هضبة، أب وصغيره، ينظران إلى الأبقار التي ترعى في الأسفل. الصغير لا يستطيع الانتظار: «هيا بنا، هيا، لنجري إلى الأسفل ونحصل على بعض من تلك الأبقار!». وينظر الأب إلى صغيره نظرات تملؤها الحكمة والتروّي، ويخاطبه قائلاً: «لا، سنمشي إلى الأسفل ونحصل على كل الأبقار». إنها الغريزة، ليس الاندفاع.

الناس الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين لديهم غريزة سرعة الردّ على أي شيء، من دون العودة إلى السبورة أو مشاهدة شرائط فيديو

أو عقد اجتماعات أو فعل أيّ من الأشياء التي تؤجّل اتخاذ القرار.
منذ حوالي سنتَين، كنت في مخيّم للشباب تابع لأحد كبار متعهدي كرة السلة الأمريكية. كانوا يتوقعون حضور خمسمائة طفل. جاء ألفان. أصيب الجميع بالهلع: ليست لدينا أسِرّة بما فيه الكفاية، والمكان غير مجهز لهذا العدد. كيف حصل ذلك؟ على مَن نلقي اللّوم؟... توقّفوا. تروّوا. ماذا لدينا، وما الذي نحتاج إليه؟ امنحوني عشر دقائق. رميتُ الخطة الأصلية وأعددتُ خطة جديدة. سنقوم بالأمور بهذه الطريقة. بطبيعة الحال، هناك دائماً شخص ما لا يمكنه أن يتكيّف مع الوضع الجديد، لا يزال متعلّقاً بالخطة الأولى الفاشلة، ويتلعثم «لكن... لكن... كنا سنقوم بهذا وهذا وذلك...». لا، سنسلك هذا الطريق. انتهى الحديث. تمَّ التنظيف. هذا ما يفعله المنظِّفون؛ يتجاهلون موجة الهلع والشكوى، ينظّفون المشكلة، ويجعلون الأمور تسير على ما يرام من جديد.

يتكيّف المغلِق مع الموقف. أمّا المنظِّف فيجعل الموقف يتكيّف معه. يريد المغلِق أن يعرف ماذا سيفعل بالضبط. أمّا المنظِّف، فلا يريد أبداً أن يبقى مقيّداً بخطة واحدة. هو يعرف الخطة الأصلية ويتبعها إذا أحسّ بأنها صحيحة، ولكن مهاراته وحدسه وعزيمته تدفعه إلى أن يترجّل وهو يتقدّم، فهذه هي طبيعته. هو ينجرف مع الحدث ويذهب أينما تأخذه عزائزه.

#1. عندما تكون منظِّفاً...

... لا تتنافس مع أحد،
تجد نقطة ضعف خصمك وتهاجم.

المبرِّد يقوم بعمل جيّد وينتظر منك مديحاً.
المغلِق يقوم بعمل جيّد ويمدح نفسه.
المنظِّف يقوم بعمل جيّد لأنه عمله.

بالنسبة إلى المنظِّف، ليست هناك مباراة عديمة الأهمية. لا يهم إذا كانت أول مباراة في الموسم أو مباراة النجوم أو آخر مباراة في موسم خاسر، فالمنظِّف يأتي ليلعب.

أثناء مباراة النجوم سنة 2012، أخطأ دواين في حق كوبي وسبّب له ارتجاجاً في الدماغ وكسراً في الأنف. كان هذا يعني أذى كبيراً، حتى بالنسبة إلى مباراة عادية. ولكن كانت هذه مباراة النجوم، فاعتبر الناس أن دواين خرج عن الحدود.

هذا هو المنظِّف. ينظر إلى موقف ما، تبدأ غريزته في العمل، ويهجم. **أنا قادر على ذلك. هذا ما أفعله. لا ضغائن.**

لكن هذه قصة منظِّفَين. فبعد المباراة، كان كوبي محاطاً بجيش من الأطباء ومسؤولي الدوري وطاقم الفريق، يحاولون فحصه ونقله

إلى المستشفى. كان بالكاد يستطيع أن يتحرك، أنفه مكسور، رأسه يرنّ، ويرفض الذهاب إلى المستشفى. لماذا؟ يريد أن يرى دواين ويعالج الأمر.

تمكنا في النهاية من نقله إلى المستشفى، واعتذرَ دواين في اليوم التالي. رفض كوبي أن يضيّع عليه ولو مباراة واحدة وتلاشت القصة. لا ضغائن.

صدّق هذا: عندما يكون هناك شخصان مثابران يتنافسان، فيمكن أن تستمر هذه الحالة لسنوات. قد يتصرفان أحدهما تجاه الآخر بلياقة، يتحدثان، يتفاهمان... ولكن المنظِّف في داخله لا ينسى ولا يسامح أبداً.

هكذا يتنافس المنظِّفون. يأخذون، ينتزعون، وينتظرون من الآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه.

لكن هذا نهج لا يتحمله الجميع. لدي نظرية لم تُفند بعد: اللاعب الذي يفوق طوله 210 سنتيمتراً لا يتحمّل النقد اللاذع. عند تعاملك مع شخص يصل طوله إلى 210 سنتيمتراً أو أقل، يمكنك أن تنظر في وجهه وتصرخ فيه. ولكن إذا كان أطول من ذلك، فسيفقد أعصابه وينكمش على نفسه. أعتقد أن هذا راجع للتحديق والتحملق الذي تعرض إليه طوال حياته بسبب طوله، فيشير الناس إلى أمثاله بالأصابع ويضحكون على طولهم، فيصبح طوال القامة أكثر حساسية وتأثراً؛ هم أشخاص ليّنون وعاطفيون. يمكن أن يكونوا قتلة في المنافسة، ولكنهم أيضاً أشخاص يحتاجون إلى أن تربت على ظهورهم، وترفع من ثقتهم، وتجعلهم فخورين بأدائهم. أما الأشخاص الأقصر قامة، فيمكن أن تنعتهم بكل الأسماء، ولن يكترثوا.

وسأسرد هذا المثال لأظهر لك الفرق في كيفية تعامل الناس مع عنف المنافسة.

كان هذا أثناء أحد بطولات فريق بولز، وكان سكوتي بيبن يحاول أن يرفع من أداء لوك لونغلي أثناء النهائيات. اجتمع كل اللاعبين قبل المباراة وكان سكوتي يتحدث مع لوك، الذي يبلغ طوله 220 سنتيمتراً.

«أحتاجك أن تقدم أداءك الممتاز»، قال سكوتي.

وقبل أن يستطيع لوك أن يرد أو حتى أن يومئ برأسه، تقدم مايكل أمام الجميع وقال: «أن يقدم أداءه الممتاز؟ دعه يقدم أداءً فحسب».

وبهذا انتهى لوك. لا أعتقد أنه سجّل تسديدة واحدة. اهتزت ثقته. تصبحون على خير.

لم يكن مايكل يعرف -أو لم يكن يكترث- كيف يتعامل نفسياً مع اللاعبين. فبالرغم من كل مواهبه كلاعب، إلا أنه لم يكن يتمتع بموهبة الكياسة تجاه مشاعر الآخرين. كان مبرمَجاً على الهجوم والسيطرة والفوز بجميع الطرق. هو يفعل ما عليه فعله، مهما كان، وينتظر الشيء نفسه ممن حوله.

وكل يوم، كان على زملائه في الفريق أن يواجهونه أثناء التدريب، خائفين مما هو قادم، ليس بسبب التمارين ولكن بسبب الرقم 23 وذلك الفوه الأسطوري. كل يوم. يتابع كل لاعب، ويدفع، ويتطلب، ويتحدّى، ويسيء، ويستخدم كل الطرق الممكنة لاستفزازهم وجعلهم يعطون أكثر.

في إحدى المرات أثناء التصفيات، وفي يوم أعقب مباراة

صعبة، كان الفريق مستعداً للبدء في التمرين عندما لاحظ مايكل أن لاعباً لم يكن موجوداً. قال صارخاً: «بحق السماء أين هو بوريل؟».

كان سكوت بوريل، وهو لاعب ثانوي في أحسن الأحوال، في غرفة التمارين. دخل مايكل غاضباً إلى هناك وكان سكوت المسكين على الطاولة يتلقى علاجاً في أوتار المأبض. جرَّ مايكل الطاولة التي كان سكوت عليها، وقلبها.

صرخ: «العبتُ لمدة ثماني وأربعين دقيقة أمس! جسمي كله يؤلمني وأنت تعاني من المأبض؟ هيا تعال إلى ساحة التمرين الآن!».

اصعد إلى مستوايَ أو اغرب عن وجهي.

عندما تكون الشخص الذي في القمة، فعليك أن تجرّ الجميع معك إلى مستواك، وإلّا كل ما بنيته سيبدأ في الانهيار. ليس الأمر سهلاً بالنسبة إلى منظِّف يطلب التفوق لنفسه ولا يتسامح مع مَن لا يستطيع أو لا يريد أن يصعد إلى ذلك المستوى. هل يدنّي من مستواه ليندمج؟ أو يربت على كتف الآخرين ويقول لهم إنهم عظماء ويتأمل أن يصعد الجميع معاً؟ أو يقف وحده، ويكون مثالاً يُحتذى به، ويجعل الجميع يعمل بكدّ؟ يبدو الجواب واضحاً، ولكن سيدهشك عدد الأشخاص الذين لا يريدون أن يقفوا لوحدهم تحت الأضواء. ذلك أنه بعد عرضك لقدراتك الفعلية، هذا ما سيتوقعه الجميع منك بعد الآن. ولكن عندما لا يعي أحد مدى براعتك، فلن تكون بحاجة أن تكون ذلك الشخص الذي يصنع المعجزات ويدير العرض، فلا يتوقع أحد الكثير منك، وأي شيء تقوم به سيبدو بطولياً. هذا أسهل.

هذا أسهل في حال كنتَ مرتاحاً لأن تكون شخصاً عادياً.

يخفّض الكثير من الموهوبين من مهاراتهم لرأب الصدع بينهم وبين مَن حولهم، ليتسنّى للآخرين أن يشعروا بثقة واندماج وتنافسية أكبر. رأيت كوبي يفعل ذلك في بعض الأحيان عندما يضطر إلى ذلك، كطريقة لجعل زملائه في الفريق ينخرطون في اللعب. يمكن لذلك أن ينجح، فهو أمر متعلق باللاعبين الآخرين. وما إن يرى كوبي أن زملاءه رفعوا من مستواهم، حتى يرجع إلى لعبه الطبيعي. إنه قرار واعٍ ليجعل الآخرين يشعرون أنهم فريق واحد، وليس نجم واحد يحيط به فريق داعم.

كان مايكل يسلك الطريق الآخر ويقول: هؤلاء هم فريقي الداعم.

كانت رسالته واضحة: لن أدنّي من مستوى لعبي لتبدو أنت أكثر مهارة، بل ارفع من مستوى أدائك لتبدو أكثر مهارة. كان يرفض أن يضع لعبه جانباً ليمنح الآخرين فرصاً أكثر،إلا إذا أثبتوا له أنهم يمكنهم تحمل المسؤولية.

إذا شاهدت فريق بولز عندما كان مايكل يلعب معهم، فأنت تعرف هذا المشهد: يأخذ باكسون الكرة إلى منتصف الملعب، يرميها إلى مايكل في الجناح، يرميها مايكل إلى كارترايت، الذي يسدّدها، يسجّل أو لا يسجّل. الشيء نفسه في المرة التالية، يأخذ باكسون الكرة إلى منتصف الملعب، يرميها إلى مايكل في الجناح، يرميها مايكل إلى كارترايت، يسجّل أو لا يسجّل... حسناً كارترايت، لقد حصلت على تسديدتَين، انتهى دورك في المباراة. لا تقل أنني لم أعطك الكرة اللعينة. عليّ الآن أن أفعل ما عليَّ فعله.

أثناء المباريات، كان مايكل يُقَيّم مَن يبذل ومَن لا يبذل 100%

من الجهد، ويقوم بإدخال تعديلاته الخاصة. لم يبين أي انفعال أثناء اللعب، إذ كانت لغة جسده وأفعاله لا تتغير. تراه فقط يقول: «لن تلعبوا الليلة؟ لا بأس، سألعب بدلاً عنا نحن الخمسة. اصمدوا حتى الشوط الرابع، وسأفعل الباقي». وكان يلعب بطريقة يرفع بها مستوى الجميع، كما لو كان ذلك مخطّط المباراة منذ البداية.

ولكن يتأثر أغلب النجوم وينفعلون عندما يلعب زملاؤهم بشكل رديء، فينهار الجميع، إذ كما سبق أن تحدثنا، تجعلك العواطف ضعيفاً، وكل تلك الطاقة العاطفية هي مدمِّرة تماماً.

لكن لم يظهِر مايكل أي عواطف أثناء المباراة. كان دائماً إيجابياً، ودائماً يستمتع باللعب. بعد المباراة كان مثل جنكيز خان: يأتي إليك ويجعلك تندم على رداءة أدائك. ولكن أثناء المباراة، عندما يكون في المنطقة، كان يركّز فقط على التحكّم في اللعب، والبقاء هادئاً، والحصول على تلك النتيجة النهائية.

قبل أن ينتقل دينيس رودمان من سان أنطونيو إلى فريق بولز سنة 1995، كان يأخذ أحياناً ليلة من الراحة، وفي كل مرة كان يقوم فيها بذلك، كان فريق سبورز يخسر. فكانت الرسالة: لا يمكنكم الفوز من دوني. ولكن عندما جاء إلى شيكاغو وتمَّ توقيفه عن اللعب لإحدى عشرة مباراة لضربه مصوّراً في جانب الملعب، كان متشوقاً جداً لأن يثبت أن فريق بولز لا يمكنه أن يفوز من دونه. حقاً؟ في فريق مايكل جوردن؟ في كل مباراة تخلّف عنها رودمان، لعب سكوتي ومايكل كما لو أن الأمر يتعلق ببطولة. لم يسمح مايكل أن يُقال إن فريق بولز في حاجة إلى رودمان لكي يفوز. ولم يتكلم عن ذلك في ظهر رودمان، بل قالها في وجهه: هراؤك لن يخدمك هنا، سنفوز سواء بك أو بدونك.

اصعد إلى مستوايَ.

كان مايكل يعرف مَن كان مستعداً، وبمَن يمكن أن يثق. أحَبَّ ستيف كير لأنه كان يدافع عن نفسه أمامه. أثناء شجار شهير حصل في معسكر التدريب، لم يعجب كير شيء قاله مايكل فردّ عليه، فلكمه مايكل في الوجه. علّق كير على الحادثة بعد سنوات: «كان ذلك من أفضل الأشياء التي حصلت لي. كنت بحاجة أن أقف في وجهه وأدافع عن نفسي. أعتقد أنني حصلت على بعض الاحترام». كان محقاً. ما إن انتهى التدريب، حتى اتصل به مايكل من سيارته، واعتذر منه، ومن تلك اللحظة، أدرك مايكل أنهما في المعركة معاً.

لم يتصور أحد أن كير -المغلِق كلاعب والمنظِّف في كل شيء حصل عليه عندما غادر فريق بولز: خاتمَين إضافيَين مع فريق سبروز، عمل مع قناة رياضية، منصب كمدير فريق فينكس صنز، قبل أن يعود إلى عمله في التلفزة- سيكون أكثر لاعب يثق به مايكل. عندما كان مايكل يريد أن يقوم بتعديل سريع لأنه يعلم أنه لن يستطيع التسجيل في التسديدة التالية، كان يبحث عن كير ويقول: «ستيف، كُن مستعداً». لم يخاطب سكوتي أو هوراس أو كوكوتش. كان يثق بكير.

هذا هو المنظِّف، يقرر ما سيفعله المغلِق. فالمغلِق لا يمكنه أن يضع نفسه في دور المنظِّف إلّا إذا قرّر المنظِّف ذلك. كان من المستحيل أن يخاطر كير بتسديدة اللحظة الأخيرة، إلّا إذا أراد مايكل منه ذلك. ومن المستحيل أن يحظى كير بفرصة ثانية إذا لم ينجح في المرة الأولى.

يحب الناس أن يقارنوا بين ماجيك ومايكل، لكن كان ماجيك يبحث عن كريم في الملعب. بينما لم يكن مايكل يبحث عن أحد. كان يقول للاعبين في بداية الموسم: سأرمي لكم الكرة مرة واحدة.

إذا لم تستغلوها، فلن أرميها مرة أخرى. يمكنني أن أضيّع تسديدة لوحدي، لا أحتاج مساعدتكم في ذلك. افعلوا شيئاً إذاً، لأنكم ستحصلون على فرصة واحدة فقط. استحقوها.

عندما يضعك منظِّف في موضع تنفيذ، فمن الأفضل أن تكون مستعداً. في لحظة ما، سواء كنت في قاعة الاجتماعات أو في غرفة الملابس أو في أي مكان تريد أن تنجح فيه، سيشير إليك أحد ويقول: «أنت». قد تكون فرصة تدوم دقيقة واحدة، أو عشر دقائق، أو أسبوع أو شهر. لكن ما ستقوم به في ذلك الوقت سيحدد ما ستقوم به لفترة طويلة بعد ذلك. سيقوم شخص بفعل شيء لا يعجب المدرّب أو المدير. قد يكون شخص لا يلعب جيّداً أو لا يعمل جيّداً، وستُعطى الفرصة أن تأخذ مكانه. هل ستكون مستعداً؟ هل قمت بالعمل الذي يَسمح لك بأن تقوم بالمهمة، مستعداً تماماً، وتبرهن أنك كفؤ بها؟ هل وجدت طرقاً لتبقى متيقّظاً ومركّزاً؟ لأنك إذا قمت بأداء جيّد وتركت انطباعاً حسناً، فستدخل إلى داخل النظام. يعرف الآن الشخص المسؤول أنه يمكنه الاعتماد عليك، وأنك أضفت سلاحاً إلى ترسانته للتقدم إلى الأمام. ولكن إذا لم تقم بأداء جيّد، فانتهى أمرك. سيحصل الشخص التالي على الفرصة التي لم تستغلها. حصلت على فرصتك، لن تحصل على غيرها.

يقول لك المنظِّف ما الذي يريده منك ويطلب منك أن تحققه.
يحكي دوايت هوارد قصة رائعة عن كوبي: انصل به دوايت قبل بداية موسم ليكرز للعام 2012 وقال له إنه يشعر بتحسن كبير وإن عمليته الجراحية أعادت له 85% من إمكاناته. «هذا جيّد»، رد كوبي، «أريد مئة بالمئة من إمكاناتك. أريد أن أفوز بخاتم. إلى اللقاء».
اصعد إلى مستوايَ أو اغرب عن وجهي.

كان مايكل يجبر كل لاعب في فريقه على أن يكون مستعداً، وأن يلعب بشكل أفضل وأقوى، وانتهى كلٌّ منهم بتحقيق مسيرات رياضية لم يستطيعوا تكرارها بعدما توقفوا عن اللعب معه. كان يقول: قد لا يعجبك الأمر، لكن ستعجبك النتائج. وكان محقاً. لم يعجبهم الأمر، لكنهم رفعوا جميعهم من مستوى لعبهم وأصبحوا أفضل أداءً ممّا كانوا عليه، وحصلوا على النتائج المالية. حتى اللاعبين الذين لم يلعبوا خلال المباريات، جعلهم أفضل أيضاً. كان ينزع الضغط عن الجميع ويضعه على نفسه.

وعندما اضطروا في النهاية للعب من دونه، سواء لأنه ترك الفريق أو لأنهم التحقوا بفريق آخر، عاد معظمهم إلى مستواهم الطبيعي، بدنياً وذهنياً. ترى بعضهم بعد أن غادروا فريق بولز وتقول في نفسك: «لا بدّ أنك تمزح. ما الذي حدث لذلك اللاعب؟». وأدركت الفِرق التي تعاقدت معهم بعد لعبهم في فريق بولز فجأة: «هل دفعنا كل ذلك المال من أجل **هذا**؟!» ما حدث هو مايكل. لا مايكل، لا ضغط مثابر، لا أحد يطلب منهم أن يتحملوا مسؤولياتهم وأن يقدموا أفضل ما لديهم. ذهب بعض اللاعبين وحصلوا على مسيرات رائعة في مجالات مختلفة -ستيف كير وجون باكسون مثلاً- لكن معظم الآخرين لم يرقوا إلى المستوى الذي كانوا عليه مع مايكل.

لكن لا تنخدع: المنظِّف الحقيقي لا يفكر في جعلك أفضل من أجلك أنت. سيكون سعيداً إذا استفدت من ذلك، ولكن ما يفعله، فهو يفعله من أجل نفسه وليس من أجلك. هدفه الوحيد هو أن يضعك حيث يريدك أن تكون ليتمكن من الحصول على النتائج التي يريدها.

انظر إلى فريق ميامي بطل دوري سنة 2012. يمكنك أن تقول ما تشاء عن ليبرون الذي أبدع في المباراة النهائية، ولكن من دون دواين الذي وضعه في ذلك الموقع، ما كان ذلك ليحدث. تذكر أنه يمكن للمغلِق أن يسجّل، ولكن بعدما يضمه المنظّف إلى الفريق ويوصل الكرة إلى يدَيه، عندما يحتاجها أن تكون هناك. هذا يلخّص ليبرون ودواين تماماً: مثلما كان يفعل مايكل مع زملائه في الفريق -يقرّر المنظّف ماذا سيفعل المغلِق- كان دواين يعلم أن عليه أن يعدّل من لعبه ليجعل ليبرون يستجيب لذلك ويقدّم أفضل ما لديه. لا شكّ في ذلك. هذا منظّف يحيك خطته: إذا فعلتُ هذا، فسيفعل ذلك، ونفوز في النهاية. وفي حالة دواين، كان الأمر أكثر عبقرية لأنه كان يلعب مع إصابة في ركبته حدّت من قدراته. لذا فهو وضع كل لاعب في مكانه ليخدم الخطة. أُنجزت المهمة. لا تسأل عن الطريقة؛ ابحث فقط عن النتائج.

كان دواين العقل المدبِّر لذلك الفريق، وكان ليبرون يلعب الدور الذي بُعث للعبه. لا يمكنني أن أتصوّر غير ذلك. كان دواين مثل الأسد الساهر على مراقبة شبله، وكان ليبرون ذلك الشبل، يعرف أنه مهما فعل، فهناك أسد ساهر على سلامته. وعندما كان الأب بحاجة أن يتدخل ويحمي العائلة، فكان يقوم بذلك، وكان الشبل يقوم بما يفترض أن يقوم به. اسحب دواين من ذلك الفريق، ولن يستطيعوا الفوز بالبطولة. لا تهم مهارة ليبرون، فمن دون قيادة دواين لكان فريق هيت ذو «الثلاثة الكبار» سنة 2012 مجرد فريق مليء بالمواهب ولكن من دون خواتم.

لكن لن تسمع أبداً دواين يقول أي شيء في ذلك أو يتباهى به، لأنه يعتبر أنه يقوم بعمله فقط. يعرف القائد العظيم أن الطريقة الأمثل

ليرفع بها من مستوى أداء فريقه هي في أن يضع كل شخص في المكان الذي يبدع فيه حقاً، وليس في المكان الذي يريده أن يبدع فيه. لا يمنع المنظِّفون الآخرين من الوصول إلى القمة معهم، إذا ما كانوا مستعدين وقادرين. وعلى أساسه، وبينما يصعد كقائد ومنظِّف محتمل، سيستطيع ليبرون في النهاية أن يحمل مسؤولية تشكيل فريق فائز.

قليلون هم مَن يكونون استثنائيين في كل شيء. ففي بعض الأحيان، تضطر أن تُجري تجاربَ قبل أن تصل إلى النتيجة الصحيحة، وهو ما جعل مايكل يلعب في الوسط في مرحلة ما من مسيرته. فقبل اختيارات سنة 1984، اتصل فريق بورتلاند ترايل بلايزرز ببوب نايت -الذي كان يدرِّب الفريق الوطني لكرة السلة للألعاب الأولمبية في ذلك الصيف والذي كان فيه مايكل- وسأله رأيه في اللاعب الذي يجب أن يكون الاختيار الثاني. كان الجميع يعلم آنذاك أن فريق هيوستن سيختار حكيم أولاجوان كاختيار أوّل. ولكن لم يكن أحد يعلم بالتأكيد (بما فيهم فريق بورتلاند نفسه) ما إذا كان فريق بورتلاند سيختار سام بوي أو مايكل جوردن كاختيار ثانٍ.

قال نايت: «اختاروا جوردن».

ردّ فريق بورتلاند: «حسناً، ولكننا في حاجة إلى لاعب وسط».

فقال نايت: «اجعلوه يلعب في الوسط».

وكان بإمكان مايكل أن يقوم بذلك. لكن أغلب الناس ليست لديهم تلك القدرة... يجب أن تنظر إلى زملائك في الفريق وإلى موظفيك، وأن ترى ما الذي يستطيعون فعله وما الذي لا يستطيعون فعله. دائماً ما يكون الأشخاص الذين يقيّمون المواهب سلبيين: «لا يستطيع أن يفعل هذا، لا يستطيع أن يفعل ذلك». حسناً، ما الذي

يستطيع فعله؟ هو وصل إلى هنا لسبب ما، فكيف وصل إلى هنا؟ لقد حددنا ما الذي لا يستطيع فعله؛ فلنتوقف عن الانتظار منه أن يفعله. ولنحدد ما يستطيع فعله، ونضعه في مكان يُمكن أن ينجح فيه.

يُمنح الجميع بعض الموهبة عند الولادة، ولكن لا يجد الجميع تلك الموهبة. في بعض الأحيان تجدها بنفسك، وفي أحيان أخرى يُظهرها لك الآخرون. على كل حال، هي موجودة. وفي الوقت نفسه، هناك قدرات لا تملكها، والتحدي في الحياة هو أن نستعمل القدرات التي لدينا، وأن نعوّض عن تلك التي ليست لدينا. إنه أمر غريزي تماماً، فنحن نعوّض عنها لكي ننجو. فالأشخاص ذوي النظر الضعيف غالباً ما يسمعون جيّداً، والناس الذين يعانون من بعض الإعاقات يكتشفون أن لديهم قدرات استثنائية في مجالات أخرى. يُمنح لك شيء ويُأخذ منك شيء. أعرف عدداً كبيراً من الرياضيين الذين يحظون بمهارات عجيبة من الناحية الجسدية: طول وقوة وسرعة... ولكن لا يتمتّعون بأخلاقيات عمل عالية، أو نظام دعم، فمن المستحيل استعمال أو تطوير أو استغلال تلك المهارات. الناجحون يعوّضون عما ليس لديهم، أما الفاشلون فيخترعون أعذاراً ويلومون الآخرين ولا يتغلبون على قصورهم. القائد الحقيقي يرى ما وراء هذا القصور، ويتعرف إلى القدرات، ويُخرج أفضل ما في ذلك الشخص.

المبرِّد يتساءل ما الذي سيحدث.
المغلِق يشاهد الأشياء وهي تحدث.
المنظِّف يجعل الأشياء تحدث.

في إحدى اجتماعات «في حالة الطوارئ، اكسر الزجاج» خلال التصفيات، تناقشتُ مطولاً مع أحد اللاعبين الذين أدربهم. طوال الوقت الذي قضيناه معاً، تحدثنا فقط. لا تمارين بدنية. أبداً. لم أجعله يقوم بتمارين تمدد أو تسخينات ولم نذهب إلى صالة الرياضة. جلسنا وتحدثنا فقط.

كان مستاءً من بعض زملائه، ومنزعجاً ممّا لا يستطيعون فعله. عندما تكون مبدعاً في عملك وتكون موهبتك ومهاراتك الطبيعية عالية إلى هذه الدرجة، فمن الصعب أن تفهم أن ليس الجميع مثلك، وأنهم لا يستطيعون فعل ما تفعله. لا يتعلق الأمر بأن يحاولوا أكثر أو يعملوا بجهد أكبر، فهم لا يستطيعون فعله، بكل بساطة. وإن لم يتم التعامل مع هذا التباين بحكمة، فسيدمِّر الفريق أو المكتب أو أي مكان يتواجد فيه مبدعون خارقون محاطون بأشخاصٍ أقل موهبة.

تحدثنا عن كل لاعب في الفريق وركزنا على نقاط قوة كل واحد بدلاً من نقاط ضعفه. قلت له إن عليه كقائد أن يركّز على تحديد مهارات لاعبيه، وأن يضعهم في مواقف تمكنهم من استخدام تلك المهارات. نعم، نعلم أن هذا اللاعب ليس قوياً ذهنياً، وأن ذلك اللاعب لن يُسدّد تحت الضغط. ونعرف أن هذا اللاعب يلعب

جيّداً في الموسم العادي، ولكن في التصفيات سيبدو كلاعب من الدرجة السفلى. لذا لا تضع هؤلاء في موقف حاسم. استغل نقاط القوة، وكل شيء ستحصل عليه بعد ذلك سيكون إضافة. أنت تتحكم في الأمر. تحمّل مسؤولية الموقف واجعله يعمل لصالحك.

«**ولكن**»، أضفتُ، «عليك أن تعي أنك تنافسي إلى درجة أنك تطحنهم باستيائك. أنت لا تعي التأثير الذي تتركه على الآخرين لأنك مبرمَج بطريقة مختلفة تماماً. عندما تهز رأسك أو تصرخ عليهم، فإنهم ينكمشون على أنفسهم. أعلم أنك تُحب هؤلاء اللاعبين، لكن هم بحاجة إلى الشعور بأنك تدعمهم، لا أنك تنقلب ضدهم».

قال: «أنا لا أفعل ذلك».

نعم، تفعل ذلك. عندما تقول شيئاً لأحد ثم ترحل قبل أن يتمكن من الرد أو التعليق على كلامك، فأنت تفرض وجهة نظرك ولا تسمح له أن يبدي رأيه. عليك أن ترى رد فعل الشخص لتفهم ما هو قادم. هل رأسه منخفض؟ هل هو غاضب؟ هل أنت تحفّزه أم تفعل العكس؟ عندما تصدم شخصاً برأي سلبي، هذا لا ينشّطه، بل يحطّمه. لن تكسب ود لاعبيك إذا جعلتهم يشعرون أنهم عديمو القيمة.

فهمَ الدرس. في المباراة التالية، كان يذهب إلى زملائه في منتصف الملعب ويربت على أكتافهم ويريهم دعمه... إذا كان هذا ما عليك فعله، فافعله.

ولكن من الصعب لأي قائد أن يقاوم رغبته في إنجاز الأمور بنفسه. كان كوبي مطالباً بتسجيل 30 إلى 40 نقطة في كل مباراة. وما إن تقول له إنه يجب عليه أن يهتم باللاعبين الآخرين ليسجلوا نقاطهم ويشعروا بمشاركتهم في الفريق، حتى تخرجه من اللعبة.

يجب عليه طبعاً أن يقود الفريق، ولكن لا يمكن أن يكون تركيزه الأساسي منصبّاً على عدد التسديدات التي يسدّدها الآخرون. دعهم يقلقوا بشأن ذلك ويصعدوا إلى مستواك. تذكّر، عندما يعطيك المنظّف فرصة، فعليك أن تكون مستعداً، لأنه لن يعطيك فرصة أخرى إذا أضعت الأولى. فمن الأسهل أن يقوم بالأمر بنفسه.

مهمة المنظّف هي أن يأخذ بزمام الأمور ويحدّد ما يتوجب على الجميع فعله للحصول على النتائج. يقول لك المدرّب هذا، اللاعبون يريدون ذلك... ولكن إذا كنت الشخص ذا المسؤولية والمهارة، فكل الأصابع ستشير إليك، ويجب أن تحسم. ليس فقط في مجال الرياضة، بل في كل المجالات. عندما تكون الشخص الذي عيّنوه ليقوم بالعمل، فمن الأفضل أن تقوم به وإلّا فلن تبقى ذلك الشخص طويلاً. أنت المسؤول. وإذا حصل خطأ ما، فمن الأفضل أن تكون الشخص الذي ارتكبه ليتسنى لك تداركه على الفور والعودة بالجميع إلى بر الأمان. تقع المسؤولية كلها على عاتقك.

ولكن كونك ذلك الشخص، فعليك أن تجعل الجميع -وكل الكيمياء والتوافق- يسيرون في نفس الاتجاه. هناك زعيم لكل قبيلة، وفي لحظة ما، عليك أن تجعل كل فرد في القبيلة يجرّب معنى أن يكون هو الزعيم، وهذا ليرى بنفسه كل التعقيدات والمشاكل التي تنطوي على هذا الدور، وليدرك الصورة الكبيرة بدلاً من البقاء عالقاً في صورته الصغيرة. وفي الغالب، ما إن تعطيهم الصورة الكاملة وتطلب منهم أن يديروها، وأن يديروا كل تفصيل وكل ضعف وكل قوة، ما إن تعطيهم تلك اللحظة من السلطة والقوة المطلقة، حتى يقول معظمهم: «ممم، لا شكراً». فمن الأسهل أن يبقوا حيث هم؛ آمنين ومرتاحين.

لا أحد يعلم ذلك أفضل من المدرّبين، فمهتهم لا تقتصر فقط على تشكيل القبيلة بل على إدارة الزعماء أيضاً. يفهم الكفؤ منهم الديناميكية: دع منظّفيك يقومون بعملهم. وأولئك الذين لا يستطيعون أن يتخلوا عن السيطرة يُخرجون أنفسهم من مهنة التدريب. فيحتاج اللاعب المنظّف إلى مدرّب منظّف لأنهما يفهمان ويحترمان ما على كل منهما فعله. المنظّفون لا يتعدون بعضهم على بعض أبداً، بل يدعون الشخص الآخر يقوم بعمله. كان فيل يعرف كيف يتعامل مع مايكل: تحترم عملي، وسأحترم عملك. دِر بعض المباريات كما أريدك أن تديرها، واعمل حسب طريقتك بعد ذلك. لم يسعَ فيل إلى إقامة صداقات مع لاعبيه. هو فقط يضعهم في الأماكن التي سينجحون فيها ولا يطلب منهم أن يفعلوا ما لا يستطيعون فعله. هو ليس رجل نظريات، بل رجل يتبع غريزته وحدسه في اللعب. ينظر إلى الأشخاص ويقدر ما يستطيعون فعله.

مع بات رايلي، منظّف آخر، يدور كل شيء حول النتيجة النهائية، فلهذا كان ناجحاً جداً. عليك أن تقوم بالعمل على طريقته، وإن لم تفعل، فسيجعلك تقوم به على طريقته. لفترة، قيل الكثير عن إذا لم يستطع المدرّب إيريك سبولسترا أن يجعل فريق هيت يحصل على لقب، فسيأتي رايلي لينجز العمل بنفسه. تملك الرعب اللاعبين، وأنجزوا الأمر للاستمرار في العمل مع سبولسترا الليّن مقارنة مع رايلي، الوحش الشرس. من الأسهل أن تتعامل مع المتعلّم بدلاً من المعلّم.

دوغ كولينز هو أكثر شخص مُلمّ عرفته على الإطلاق. يرى كل شيء ثلاث مباريات قبل الجميع، ولا أحد غيره يعي ما هو قادم. على أساسه، يضع اللاعبين في مواقع استراتيجية تبدو غير مجدية إلى

أن تنقشع المباراة، ويبدأ كل شيء يتجلى فجأة. عقليته في كرة السلة تغرِّد خارج السرب. ولكنه ينسى في بعض الأحيان أن الجميع لا يستطيعون فعل ذلك. فأمثال رايلي وفان غوندي وتوم تيبودو في شيكاغو يشرحون لك الأمر ويتوقعون أن تقوم به على طريقتهم، وهو الشيء الذي يخلق خلافات مع بعض النجوم الذين لا يريدون القيام بالأمر بتلك الطريقة. تطلب من هؤلاء اللاعبين أن يتمرنوا لمدة ثلاث ساعات، وأن يسددوا لمدة ساعتَين، فيبدؤون بالتمرّد. يسمعون عن فِرَق أخرى تتدرّب وقتاً أقل وتقوم بجهد أقل... ويتساءلون لماذا يُطلب منهم كل ذلك الجهد. يمكنك أن تفرض طريقتك على لاعبين صغار في السن، ولكن الكثير من اللاعبين القدماء والذين فازوا ببطولات آنفاً لن يقبلوا ذلك. فمن الأفضل أن تفوز، وإلّا فلن يتبع لاعبوك منهجك بعد ذلك.

تجمعني بمايك كريزيفسكي صداقة متينة، فقد قضينا على مدار السنوات الكثير من الوقت نتحدث. وهو يعدّ الأفضل في استقطاب اللاعبين الذين يعلم أنهم سيندمجون في نظامه بشكل جيّد -**لدي هذا اللاعب الضخم هنا، وذلك اللاعب الذكي هناك، وذلك اللاعب الذي يتقن التسديدات مع القفز**- ويجمعهم ليشكلوا تركيبة فعالة. ليسوا بالضرورة أكثر اللاعبين موهبة، لكنه يعلم بالضبط ما يصلح لفريقه، يعي ما يُمكنهم فعله، ويضعهم في مواقف يمكن لهم أن يتألقوا فيها. لذلك كان مدرّباً رائعاً لفريق الألعاب الأولمبية؛ يضع الأشخاص في أماكنهم الصحيحة، وليس حيث يريدون أن يكونوا (وهو تحدٍّ شائع عندما تعمل مع النجوم). أما جون كاليباري فيسلك مسلكاً آخر؛ يريد أفضل الرياضيين لكي لا يُجبَر على تدبير أي شيء. إنها طريقة مختلفة لتحقيق النتيجة نفسها -الفوز- مع اعتماد

أكبر على قدرة اللاعبين على التألق، ومن دون الكثير من التعليم أو التدريب.

ولكن بغضّ النظر عن كيفية بناء ذلك الفريق -أي فريق، سواء في الرياضة أو العمل أو في أي مجال آخر- ومهما كانت قدرتك على وضع الأشياء في مكانها المناسب، فإنّك بحاجة إلى ذلك الشخص الذي يوقد ناره بنفسه ويبثّ الاحترام والرهبة ويستقطب الانتباه، ويطلب من الآخرين نفس التفوق في الأداء الذي يطلبه من نفسه. ليس من الضروري أن يكون أكثر شخص موهبة في الفريق، لكن يجب عليه أن يكون مثلاً يتبعه الجميع.

الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها إيقاد نار الآخرين هي أن تكون أنت نفسك موقداً من الداخل. مهني، هادئ، مُركّز. إذا قضيت ليلة سيّئة ولم تستطع أن تحضر في اليوم الموالي، فهذا لا يؤثّر عليك أنت فقط، بل يؤثّر على الجميع من حولك. فالمهني لا يتخلى عن الآخرين بسبب مشاكل شخصية. إذا كان يجب عليك أن تحضر، فاحضر. قد تكره كل واحد في القاعة، لكن إذا كان حضورك يريحهم ويستجمع الفريق ويحقق نتائجَ أفضل، فقد ساعدت نفسك في أخذ خطوة أقرب نحو هدفك. هكذا تجعل الآخرين يصعدون إلى مستواك: أرهم أين هو وكُن القدوة والمثال الذي يجعلهم يصعدون إليه.

#1. عندما تكون منظِّفاً...

... تتخذ القرارات، لا الاقتراحات، وتعرف الأجوبة بينما الجميع لا يزالون يطرحون الأسئلة.

ثلاثة أشياء لن تسمعني أتحدث عنها أبداً بطريقة حسنة:

التحفيز الداخلي.

الشغف.

ما إذا كان الكأس نصف ممتلئ أو نصف فارغ.

هل تعرف ما هو القاسم المشترك بينها؟

كلها تعني: «فكرت في الأمر، ولم أفعل شيئاً».

ماذا يعني «التحفيز الداخلي»؟ التحفيز الداخلي ليس إلا تفكيراً من دون فعل؛ إنه تسكُّع داخلي لا يأخذك إلى مكان. لا قيمة له حتى تخرج تلك الأفكار وتتحوّل إلى فعل. ما فائدة التحفيز في الداخل؟ أين هي النتائج؟ ليس الناس الذين يروّجون للتحفيز الداخلي سوى حالمين؛ لديهم الكثير من الأفكار والكثير من الكلام، أما إنتاجهم فهو صفر. يخبرونكم بكل شيء سيفعلونه، ولا يفعلون شيئاً في النهاية. هذا هو التحفيز الداخلي.

لنتقدم.

الشغف: مشاعر جيّاشة أو عواطف تجاه شيء أو شخص ما.

جميل جداً. ماذا الآن؟ هل تشعر به فقط أم تفعل شيئاً حياله؟ أحبُّ الاستماع إلى المتحدثين عن التحفيز الذين يطلبون منك أن «تتبع شغفك». أن تتبعه؟ ماذا عن أن **تعمل** عليه؟ أن **تتميز** فيه؟ أن **تطالب بأن تكون الأفضل** فيه؟ أن تتبعه؟ حقاً؟!

إليك الجملة المفضلة لدي: الجدلية القائمة منذ فجر التاريخ حول ما إذا كان الكأس نصف ممتلئ أو نصف فارغ.

هذا مفهوم اخترعه شخص يعاني من العجز التام عن اتخاذ القرارات. نصف ممتلئ أو نصف فارغ؟ إمّا أنه لديك شيء في الكأس وإمّا لا شيء. إذا كنت تحب ما فيه، فاسكب أكثر. وإذا كنت لا تحبه، فارمه وابدأ من جديد. وإلّا، فأنت تحملق فقط في كأس غير موجود وتفكر: «اللعنة، لا توجد طريقة لاتخاذ القرار».

كل هذا هراء بطبيعة الحال. إذ توجد طريقة لاتخاذ القرار، لكنك لا تريد الالتزام بقرار. وما إن بدأت في تحليل النصف الممتلئ والنصف الفارغ، حتى تدخل في نقاش طويل لا يجدي نفعاً، مع شخص غير قادر على الاختيار. بالنسبة إليّ، هذا يعادل شخصاً يقف في وسط تقاطع مزدحم ويصرخ: «لا أدري!»، بينما يصرخ الناس من حوله: «ابتعد عن الطريق!».

ثق بنفسك. قرّر.

كل دقيقة، كل ساعة، كل يوم تبقى فيه جالساً تفكر فيما ينبغي عليك فعله، فإن شخصاً آخر سبقك إلى فعله.

بينما تفكر أن تذهب يمنة أو يسرة، أن تسلك هذا الطريق أو ذاك، فإن شخصاً آخر سبقك إلى هناك.

بينما أنت مصاب بالشلل بسبب التفكير والتحليل الزائدَين لخطوتك التالية، فإن شخصاً آخر اتبع حدسه وشق طريقه وسبقك.

اختار أو سيتم الاختيار عنك.

معظم الناس لا يريدون أن يتخذوا القرارت. هم يعطون اقتراحات وينتظرون آراء الآخرين ليتسنّى لهم القول: «كان مجرد اقتراح». هم يعلمون الجواب الصحيح، ولكن لا يطبقونه لأنه في حال لم يسر شيء ما على ما يرام، فسيتوجب عليهم تحمل المسؤولية، ولن يستطيعون إلقاء اللّوم على الآخرين. في هذه الأثناء، سيتخذ شخص آخر القرار، وعندما ينجح، سيحظى بكل التقدير. وقد يكون الاختيار الذي قام به غير صالح إلّا له، ولكن بما أنه لم يتولَّ أحد زمام الأمور، فسيكون ذلك من سوء حظ الآخرين.

المنظِّف يتخذ القرارات لأنّه لا يسمح لأحد أن يقرر مكانه. قد يسألك رأيك ويضيفه إلى المعلومات التي لديه، ولكنه لن يفعل شيئاً يمليه عليه الآخرون، بل سيتبع غريزته. وما إن يقرر، حتى يحسم الأمر. هو لا يأبه برأي الآخرين في خياره وسيتعايش مع النتائج.

يقرر، ثم يفعل.

سأعترف بهذه الميزة للمبرِّدين: هم يتمتعون بالليونة والقابلية لإعادة النظر في قراراتهم وتغيير اتجاههم إذا أعطيتهم سبباً مقنعاً. أما المنظِّف فسيطلب منك أن تغرب عن وجهه.

يمكنك أن تضيّع حياتك جالساً تفكر عن طرق للنظر إلى شيء ما. من جهة... ولكن من جهة أخرى... ولكن من هذه الجهة... توقف عن ذلك. لديك فقط يدان اثنان، وهذا أكثر من كافٍ.

يقول لك أحدهم: «فكر بإيجابية!»، بينما يقول الآخر: «لا أعني أن أكون سلبياً ولكن...». لا أؤمن بالتفكير الإيجابي أو

السلبي. عدد كبير من «الخبراء» كوّنوا الثروات من ذلك، هنيئاً لهم، لكن أبعدهم عن لاعبيَّ. المفكّرون الإيجابيون يريدونك فقط أن تتصور نجاحك، أمّا المفكّرون السلبيون فيريدونك أن تفكر في كل شيء سيّء يمكن أن يحدث. حسناً، تصوُّر الشيء لن يجعل منه واقعاً، والتفكير الزائد في مشاكل متخيَّلة لن يولّد سوى الخوف والقلق. أريدك مسلّحاً بردّات الفعل والغرائز، وليس بالمهدئات.

لن تسمعني أبداً أقول: «لدينا مشكلة». قد يكون لدينا موقف يجب مواجهته أو قضية نريد حلها، ولكن ليست مشكلة أبداً. لماذا نصف الأشياء بالسلبية تلقائياً؟ الغريزة لا تعترف بالإيجابي أو السلبي. هناك فقط موقف ورد فعلك ونتيجة. إذا كنت مستعداً لكل شيء، فلا تفكر ما إذا كان الموقف جيّداً أو سيّئاً؛ بل إنك تنظر إلى الصورة كاملةً. وإذا كنت تفكر في الأمر، فإنك خارج المنطقة، تتعرض للإلهاء وتهدر طاقتك وعواطفك بدلاً من أن تركّز فقط على ما عليك فعله. التفكير لن يحقق لك النتائج، بل الأفعال وحدها هي ما تحقق ذلك. كن مستعداً بكل شيء تحتاج إليه لكي تنجح، ثم افعل. لا تحتاج إلى مائة شخص يدعمونك ويكونون شبكة أمانك. إن استعدادك وغرائزك هما شبكة أمانك.

تخطر لك فجأة فكرة عظيمة؛ شيء ما يرى النور في عقلك، وتُخبر به بعض الأشخاص... يحدقون بك مستغربين. وتفقد فجأة حماسك. لماذا؟ إنها الفكرة نفسها التي أحببتها منذ بضع ساعات. ماذا حدث؟

توقف عن التفكير.

بعد تلك الفكرة الأولى، ذلك الرد الغريزي الأول، لماذا تستسلم لإعادة التفكير والشكّ والتحليل التي تتبعها لا محال؟ هل

تستمع إلى الآخرين أو إلى غرائزك؟ هل تأخذ بنصيحة الناس الذين يعرفون ما يتكلمون عنه؟ أو أولئك الذين لا يرون إلّا الفشل؟ في اللحظة التي تسمح لنفسك بالتفكير الزائد في قراراتك، تبدأ بقول أشياء مثل «سأفكر في الأمر لاحقاً» أو «لنضعه في الثلاجة» أو أقوال مبتذلة أخرى تعني «لا أثق بنفسي لاتخاذ قرار». الثلاجة؟ هي لتبريد الأشياء. وأنت الآن برّدت فكرة كانت ساخنة. وستنسى أمرها تماماً وتتخلى عنها، دون أن تعرف كم كنت قريباً من النجاح.

بمناسبة الأقوال المبتذلة، هناك صيغة أخرى لتبرير عدم اتخاذ القرارات والخمول:

الأشياء الجيّدة تأتي لأولئك الذين ينتظرون.

لا، الأشياء الجيّدة تأتي لأولئك الذين **يعملون**. أنا أفهم قيمة عدم التسرع -تريد أن تكون سريعاً، ليس متهوّراً- ولكن لا يزال عليك أن تعمل لكي تحصل على نتيجة، لا أن تجلس وتنتظر شيئاً ما ليحدث. لا يمكنك الانتظار. القرار الذي لا تتخذه يوم الاثنين سيكون بانتظارك يوم الثلاثاء، حيث سيكون عليك أن تتخذ قرارَين، وإن لم تتخذ هذَين القرارَين فسيكون لديك ثلاثة قرارات بحلول يوم الأربعاء. وفي غضون أيام، ستكون غارقاً في الأشياء التي لم تبت فيها إلى درجة أنك ستشعر بالشلل ولن تستطيع فعل شيء.

وبينما أنت جالس لا تفعل شيئاً لأنّك خائف من ارتكاب خطأ ما، فإن شخصاً ما هناك يرتكب الأخطاء، ويتعلم منها، ويتقدم نحو المكان الذي كنت تريد أن تصل إليه، وقد يكون يضحك على ضعفك.

وعندما تجبر نفسك أخيراً على اتخاذ قرار ما، ماذا تختار؟

ستعود غالباً إلى ردة فعلك الأولى؛ أول فكرة خطرت على بالك عندما بدأتَ العملية كلها. كنتَ تعرف. لماذا لم تثق بنفسك منذ البداية؟

لا يمكنك أن تعتمد على الآخرين لتحقيق أحلامك. فلديهم أحلامهم الخاصة، وهم غير مكترثين بأحلامك. قد يريد الناس أن يساعدوا قدر الإمكان، ولكن في النهاية فإن الأمر يعود إليك. أحِط نفسك بأفضل الناس، اعرف نقاط قوتك وضعفك، وثِق في أن يقوم الآخرون بعملهم بأفضل وجه. ولكن في النهاية، إنّها مسؤوليتك. ضع خطة ونفّذها.

ما هي خطتك؟ كل شيء يبدأ بفكرة بسيطة. كل خطة، كل اختراع، كل إبداع... تبدأ بفكرة. ولكن لتأتي الفكرة إلى الحياة، يجب أن تضع خطة متكاملة: أن تبدأ في تمرين، أن تتدرّب في رياضة، أن تطلق مشروعاً... يمكنك أن تفكر في الأمر فقط، أو أن تضع الخطة التي ستوصلك إلى هناك. كُن واقعياً: كم من الوقت لديك؟ كم من الوقت ستخصِّص؟ هل سيكون الأمر أولوية في برنامجك أو ستضيفه إلى التزاماتك الكثيرة الأخرى؟ ضع خطة تعكس حقاً أهدافك ومصالحك وستنفذها على الأرجح. لماذا الادعاء أنك ستذهب إلى التمرين كل يوم عندما تعلم أنك ستتدرّب ثلاث مرات في الأسبوع فقط؟

قم بالاختيار والتزم بخيارك.

معظم الناس لا يفعلون ذلك. هم راضون بـ«سأحاول» أو «لنرى ما سيحصل». إلّا أنك أنت تعرف مسبقاً ما الذي سيحدث إذا ذهبت في هذا الاتجاه: كل ما بدأت به سينهار. ولكن هذا ما يفعله معظم الناس، «يختبرون الماء» قبل أن يقفزوا فيه. لماذا؟ إلا إذا كنت

تعتقد أن ذلك الماء يعجّ بالتماسيح، فما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا قفزت؟ ستتبلّل. يقول المنظّف في نفسه: «لا مشكلة، سأسبح». أما الآخرون، فيقفون على الحافة، يرتعشون، ويبحثون عن منشفة.

أوه، لا تستطيع السباحة؟ لا بأس، أخبرني بما تستطيع فعله. لماذا الوقوف على الحافة متحسّراً على نفسك؟ اسلك طريقاً مختلفاً، تميّز في مجال آخر، بينما يتنافس الجميع في المسبح نفسه. لن تصبح شخصاً لا يُقهر إذا اتبعت الحشود، بل تصبح شخصاً لا يُقهر إذا قمت بشيء أفضل من أي شخص آخر، وأثبتَّ كل يوم لماذا أنت الأفضل فيما تفعله.

لا بدّ أنك تعرف شخصاً مثل هذا: يمكنه أن يفعل كل شيء. هذا الأسبوع، هو مدوّن وكاتب أغاني ومحفّز، والأسبوع الماضي كان يدرّب التنس لليلتَين في الأسبوع ويعمل كطبّاخ سوشي. وفي عطلة نهاية الأسبوع، يعمل على إصلاح سيارة مازيراتي من طراز 1955. تستمع إليه وتشعر وكأنّك لم تفعل شيئاً في حياتك. إلى أن تستمع عن كثب وتكتشف أنه، مثل الكثير من الناس، يقوم بالعديد من الأشياء ولا ينجح في أي منها. أستمع إلى هؤلاء وأقول في نفسي: «الشيء الوحيد الذي تَبرع فيه هو أن تُبقي نفسك منشغلاً».

أود أن أسمع شخصاً يقول: «أنا أفعل هذا». اسأل كوبي ماذا يفعل وسيقول: «أعطي أرقاماً». أرقام؟ «نعم، أعطيتهم إحدى وثمانين نقطة، أعطيتهم ثلاث تسديدات مزدوجة، أعطيت هؤلاء اللاعبين إحدى وستين نقطة...». يحب الناس أن يعلقوا عن أنه لا يمرر الكرة لزملائه، لكن عمله هو أن يسجّل نقاطاً ويعطي أرقاماً، وهذا ما يفعله.

أقول للاعب: «لتصل إلى أقصى قدراتك، يجب أن يكون هذا تركيزك الأول. أريد أن أجعل منك بارعاً في هذا الشيء بالتحديد. لا بأس أن تكون متوسطاً أو فوق المتوسط في أشياء أخرى، ولكن عندما يتحدث الناس عن شخص يفعل هذا ببراعة، فستكون أول شخص على اللائحة».

أما معظم الناس، فهم يريدون أن يظهروا على أنهم قادرون على فعل كل شيء، وهو الشيء الذي يحدّ من قدراتهم الحقيقية في النهاية. إذا لم تكن هدّاف ثلاث نقاط ماهراً، فلا تسدد تلك التسديدات. وإذا كنت الشخص الذي يعود إلى القاعدة ويسجل، فافعل ذلك. تُدفع مبالغُ هائلةٌ ليكون شخص معيّن خبيراً في شيء واحد، لينادي إليه الآخرون عندما يحتاجون إلى إنجاز ذلك الشيء بالتحديد.

قبل سنوات، ذهبت مع مايكل إلى أحد منشآت التدريب التابعة لمكتب التحقيقات الفيدرالي، حيث يوجد هناك رواق لتدريب النخبة على إطلاق النار. كان هناك شخص واحد فقط يتدرب على تحسين مهاراته، طلقة تلو الأخرى. يقع الهدف على بعد 400 ياردة -أي طول 4 ملاعب كرة قدم. يركب كل مرة شاحنته، ويسوق إلى الهدف، ويثبته، ويعود بالشاحنة حيث نقف. يحمل سلاحه ذا العدسة، يصوّبه نحو الهدف، طلقة واحدة -فووووووم- لم نسمعها حتى وهي تنطلق. ركبنا الشاحنة وعدنا معه إلى الهدف. أصابه في الصميم. كنا سنكون منبهرين إذا أصاب الهدف في أي مكان آخر. 400 ياردة. في الصميم.

سأله مايكل كم عدد الأشخاص الذين يستخدمون ذلك الرواق. «أنا فقط»، أجاب. يعني هذا أنه باستثناء زيارات قليلة، مثل زيارتنا

له اليوم، كان لوحده كل يوم، يعمل على هذا الهدف الوحيد، طلقة تلو الأخرى. ولهذا السبب، يستعين به الجيش إذا احتاج إلى شخص يمكنه أن يصيب هكذا نوع من الأهداف. لا أحد يعرف ما الذي يفعله هذا الشخص كل يوم ليكون بهذا المستوى من التميز والمهارة. كل ما يعرفه الناس هو أنه يحصل على نتائج.

فكّر في الشيء الذي تريد فعله، وافعله. افعله أفضل من أي شخص آخر.

ثم دَع كل شيء تقوم به يتمحور حول ذلك الشيء. ابقَ في سياق ما تعرفه. أن تكون عظيماً في شيء لا يعني أنك تستطيع أن تدير مطعماً أيضاً أو تكون بائع سيارات أو ملابس. لن يطلق بيل غيتس سلسلة ملابس رياضية. ولن تفعل ذلك أيضاً، على الأرجح.

بالرغم من السنوات الطويلة التي قضيتها في هذا المجال، لا أزال أستهجن الرياضيين المحترفين الذين لا يكرّسون أنفسهم للتميُّز. هذا جسدك، رزقك، وليست لديك سوى بضع سنوات لتركب الموجة. هل ستركبها أم ستسترخي على الشاطئ وتشتكي من برودة الماء؟

أحد أصعب القرارات بالنسبة إلى الرياضي هو أن يحدّد مقدار التعب والألم التي يمكن له تحملها، وإلى أي حد يستطيع أن يدفع نفسه. الجميع يلعبون بالرغم من الألم، فهناك دائماً شيء جسدي يعاني منه اللاعبون. ولكن كيف لك ألّا تترك ذلك يؤثّر على عقلك؟ إذا كنت تعلم أنك ستشعر بالألم باستمرار، فهل تستطيع أن ترتاح لفكرة أنك غير مرتاح؟

عندما يُصاب بعض اللاعبين ويقول لهم الطبيب إنهم لا

يستطيعون التمرن، لا ينزعجون من الأمر ويعتبرونه استراحة. ولكن عندما يُصاب منظِّف، يجد طريقة للتمرن أو يفقد صوابه إن لم يفعل. عليك أن تختار. إما أن تنصت إلى الطبيب وتنعم بفترة نقاهة طويلة وآمنة، وإما أن تسلك الطريق المختصرة لعلاج سريع، قد لا يكون الأفضل على المدى الطويل، ولكن سيسمح لك باللعب. هذا يعتمد على مدى إرادتك.

إذا وُضع منظِّف في موقف يحتم عليه أن يتخلى عن أحد أعضائه ليستمر، فلن يفكر في الأمر مرتَين. سيجد طريقة للتكيّف من دونه. آه، إنه مجرد إصبع، يمكنني أن أستمر من دونه. تخسر إصبعاً أو تخسر البطولة؟ سيخسر الإصبع.

كان لدى كوبي إصبع يتحرك في اتجاهات ليس من المفترض أن يتحرك فيها. كان أي شخص عادي سيقوم بإجراء عملية جراحية لتقويمه، ولكن ما فائدة هذه العملية بالنسبة إليه إذا كانت ستكلفه الابتعاد عن الملعب لمدة تسعة أشهر؟ هل يستحق الأمر ذلك؟

يتمتع المنظِّفون بقوة كبيرة لتحمُّل الألم الجسدي والعقلي. إنه تحدٍّ إضافي بالنسبة إليهم، ليروا كم من الألم يمكنهم أن يتحملوا، وما يمكن أن يتحملوه، وكيف يكون أداؤهم وهم ليسوا بصحة جيّدة. يذكرنا هذا بمباراة مايكل الأسطورية وهو يعاني من الإنفلوانزا في نهائيات 1997... وأيضاً بمباراة كوبي الشهيرة وهو يعاني من الإنفوانزا في موسم 2012. احذر من المنظِّف عندما يكون مريضاً جسدياً، لأنّ جسده تحداه ليُظهر له ما هو قادر على فعله. ولأنه ليس قوياً جسدياً، سيجد طريقة أخرى للتغلُّب عليك، غالباً عبر الرفع من طاقته العقلية. المرض، سواء أكان جسدياً أم عقلياً، هو أحد أفضل السُّبل لتضع شخصاً في المنطقة: تتفعل غريزة

البقاء لديه وتعطيه طاقة مضاعفة ليقاتل من موقف ضعف.

عن إصابة مايكل بالإنفلونزا الشهيرة: أعتقد أن معظم الناس يعرفون اليوم أنه لم يكن مصاباً بالإنفونزا في تلك الليلة في يوتا، بل كان ذلك تَسمُّماً غِذائياً على الأرجح. فقبل أن يمرض بقليل، طلب طعاماً في وقت متأخر من الليل من المكان الوحيد الذي وجدناه مفتوحاً في بارك سيتي، وعندما جاء ستة أشخاص ليوصلوا الطعام، أحسست بأن شيئاً ليس على ما يرام. وبعدها بقليل، كان مايكل مترنّحاً على الأرض وفي وضعٍ مزرٍ؛ مريض بشكل لم أرَه فيه قط. ومع ذلك كانت لديه الشجاعة والعزيمة ليلعب في الليلة التالية، حيث سجّل 38 نقطة فيما ستصبح إحدى أعظم المباريات في مسيرته كلها. قال معلقاً على الحادثة: «قد يكون ذلك أصعب شيء قمت به».

مدهش ما يمكن للمرء أن يفعله عندما يكون كل شيء على المحك.

* * *

تكون بعض القرارات مصيرية: هل ينبغي أن تتقاعد؟ أن تجري العملية؟ أن تتخلى عن حلمك؟

وتكون بعض القرارات أقل تحدياً.

بعد نهاية كل مباراة، كنت أسأل مايكل سؤالاً واحداً: الخامسة أو السادسة أو السابعة؟

كنت أسأل في أي وقت سنتدرب في الصالة الرياضية في الغد صباحاً.

ويرد عليّ بتوقيتٍ وينتهي الأمر. خصوصاً بعد خسارةٍ، حيث لم يكن هناك ما نقوله. لا نقاش، لا جدال، ولا محاولة لإقناعي أنه

يحتاج أن يرتاح في الصباح. هل أنت بخير؟ أنا بخير. سأراك في الصباح.

وفي الصباح التالي، في الوقت الذي حدّده، يخرج ويجدني أنتظره خارج باب بيته. مهما قد حصل بالأمس -مباراة جيدة أو سيّئة أو ألم أو تعب- كان ينهض ليتمرن كل صباح بينما تجد معظم اللاعبين نياماً.

من المثير للانتباه أن الشخص الأكثر موهبة ونجاحاً يتمرن أكثر من أي شخص آخر.

الأمر نفسه يتكرر مع كوبي، فرغبته في العمل لا تشبع. في بعض الأيام، نذهب إلى الصالة الرياضية مرتَين في اليوم ونعود إليها في المساء، نُجرّب أشياء مختلفة، نعمل على بعض المسائل، ونبحث دائماً عن ذلك الفارق الإضافي. ففي ذلك المستوى من الامتياز، لا مجال للخطأ، ولا أحد -**لا أحد**- اليوم يلعب أو يستثمر أكثر منه في جسده، ويحيط نفسه بالأشخاص الكفؤ الذين سيبقونه في القمة.

ولكن الأمر ليس سهلاً، فكوبي يأخذ قرار التفاني في العمل كلّ يوم. مرة أخرى: إن الشخص الأكثر موهبة يتمرن أكثر من أي شخص آخر.

إنه خيار.

كان كل واحد من تمارين كوبي يستغرق حوالي 90 دقيقة، وكانت نصف ساعة منها تُقضى في العمل على الرسغَين والأصابع والكاحلَين... كل التفاصيل.

هكذا يصبح الأفضل أفضل: يتعب على التفاصيل.

وفي كل تمرين، في لحظة ما، ينظر إليّ ويسأل: ما الذي تبقّى لنا؟ بصراحة كان العمل شاقاً ومجهداً، وفي بعض الأحيان تبدو حلقة السلة وكأنها على بعد ألف قدم في الهواء، وأنت تحاول أن تصل إليها مرتدياً حذاء من رصاص.

ولكنه يقوم بالتمرين لأنه إذا لم يضع تلك الكرة في السلة، فسيتبخّر كل شيء. هذا خيار.

يعود الأمر كله إلى ذلك، مهما كنت تفعل في الحياة: هل ستأخذ قرار النجاح؟ هل ستدعم هذا القرار أو ستتخلى عنه عندما يصبح الأمر صعباً؟ هل ستختار أن تواصل العمل عندما ينصحك الجميع أن تتوقف؟ يأتي الألم في جميع الأشكال جسدي، عقلي، عاطفي. هل تريد ألّا تشعر بالألم؟ أو يمكنك أن تتجاهله وتفي بالتزامك وقرارك في أن تتقدم أبعد من ذلك؟ إنه خيارك. النتيجة تعود إليك.



#1. عندما تكون منظِّفاً...

... لا يهمك أن تحب عملك،
لكنك مدمن على النتائج.

المبرِّد يجعلك تتمنى لو دفعت له مبلغاً أقل.
المغلِق يسأل كم ستدفع، ثم يقرر كم من الجهد سيبذل.
المنظِّف لا يفكر في المال. يقوم بالعمل، ويعرف أنك ستكون ممتناً لشرف أن تدفع له.

وأخيراً، إنه اليوم الكبير. ربطة العنق الأنيقة، أمك ترتدي فستاناً جديداً، والعائلة بأكملها إلى جانبك. يهمس شخص فجأة في أذنك: هذه هي اللحظة. يقف المفوض على المنصة. «الاختيار الحادي عشر...». لا تسمع شيئاً غير ذلك. أول شخص يعانقك هو وكيلك.

هنيئاً، اليوم هو بداية نهاية مسيرتك المهنية.

هل شهقت؟ هل فكرت: «أخيراً، وصلتُ إلى هنا، نجحت مدى الحياة»؟ أو فكرت: «عليّ أن أعمل بالكثير من الجد»؟

معظم اللاعبين الذين يتم اختيارهم للعب يذهبون ليحتفلوا. أما كوبي، فكان يذهب إلى صالة الرياضة ليتدرّب.

الوصول إلى القمة لا يعني البقاء في القمة. هذا ينطبق على أي مجال عمل: أن تحصل على الوظيفة لا يعني أنك ستبقى فيها، وأن تربح زبوناً لا يعني أنك ستحتفظ به إلى الأبد. يفهم معظم الناس ذلك. يحصلون على فرصة مهمة ويدركون أن عليهم الآن أن يخرجوا ويعملوا ويقوموا بجهود ليثبتوا أنهم يستحقونها.

ولكن إذا كنت رياضياً أصبح غنياً بسرعة، فقد يكون اليوم الذي توقّع فيه ذلك العقد بداية النهاية. أنت الآن بطل مشهور، متعاقد مع ماركات الألبسة والأحذية الرياضية. لست معروفاً فقط كونك تلعب مع فريقك، بل من خلال الماركة التي تمثلها أيضاً. بدلاً من أن تقضي الصيف في العمل على لعبك، تسافر حول العالم وتسوّق لملابسك الرياضية. ازداد عدد «أصدقائك» عشرة أضعاف عما كان عليه منذ أسبوع. ولم تعد تحلم فيما يمكنك أن تفعله من أجل رياضتك، بل فيما يمكن لرياضتك أن تفعل من أجلك.

أخذتَ ما أُعطي لك، وكانت هذه هي النهاية.

أعطي أمثلة الرياضيين هنا، ولكن أنت تعرف أن هذا ينطبق على الآخرين أيضاً: ما الذي أُعطيَ لك وما الذي ستقوم به لتستحقه؟

في نقطة ما، حصلت على هدية: رُزقت بموهبة أو ورثت شركة عن العائلة أو راهن أحد عليك وفتح الباب أمامك. ماذا بعدها؟ الباب ينفتح في الاتجاهَين. هل أغلقته على المنافسة أو على نفسك؟

لا بأس في الحصول على هدية، فهنا يبدأ التحدي. مثل الكثيرين الذين لديهم حلم مجنون، رأيتُ فرصة، عملت جاهداً لتطويرها، ولم أتوقف عن العمل أبداً، لأرى إلى أين يمكن لي أن آخذها. كل مرة يحاول فيها الناس أن يقللوا من شأني، يقولون:

«بدأ مع مايكل جوردن، ليس صعباً أن تدرّب الأفضل». إذا كنتَ تعتقد أنه «ليس صعباً» أن تأخذ الأفضل وتجد طرقاً لأن تجعله أفضل، فأنت لم تواجه هذا التحدي أبداً. فمن السهل أن تطور الرداءة، لكن ليس من السهل أن تطور الامتياز.

قانون المنظِّف: عندما تجعل منافسك يتذمّر من كونك «محظوظاً»، تعرف أن ما تفعله صحيح.

ليست هنالك طرق مختصرة، وليس هناك حظّ. يتمنى لك الناس «حظاً موفقاً» في موقف صعب. لا. الأمر ليس متعلقاً بالحظ، أنا لا أؤمن بالحظّ. هناك حقائق وفرص ووقائع، وكيف تتعامل معها يحدد ما إذا كنت ستنجح أو ستفشل. حتى اليانصيب ليس متعلّقاً بالحظّ: هناك مجموعة من الأرقام، إمّا أن تختارها صحيحة وإمّا لا. عندما تكون المباراة على المحكّ، لا تريد أن تسمع عبارة «حظاً موفقاً»، فهذا يوحي بأنك غير مستعد. عندما تذهب إلى مقابلة عمل، فإنك لا تحتاج إلى الحظ. تحتاج أن تكون مستعداً ومسيطراً على الموقف، لا معتمداً على أحداث عشوائية أو تدخُّلات صوفية. يصبح الحظ عذراً مريحاً عندما لا تسير الأمور كما تريد، ويصبح سبباً لأن تبقى مرتاحاً، وأنت تنتظر الحظّ أن يحدد مصيرك. لا يمكنك أن تكون مثابراً إذا كنت راغباً في أن تراهن بكل شيء للمجهول.

لا يهم ما يُعطى لك، بل المهم هو ما الذي تفعله بعدها ليجعلك تقول: «فعلت ذلك بنفسي». إذا حصلت على تلك الهدية وقررت أنها كل ما تحتاج إليه، فلن يتسنى لك -أبداً- فهم العظمة أو الامتياز. أنت الآن عكس الشخص الذي لا يُقهر. أنت قهرت نفسك بنفسك.

دواين هو أفضل مثال لشخص لم يُعطى شيئاً سوى الموهبة، الذي حملها إلى الأعلى. درس في ثانوية صغيرة في شيكاغو لم تعرَف ببرنامجها لكرة السلة، لم تختاره الجامعات الكبرى، وانتهى به المطاف في جامعة ماركيت. حتى أنه لم يلعب في سنته الأولى لأسباب أكاديمية. ولكن كان يعلم ما عليه أن يفعل ليصبح لاعباً محترفاً، فقاتل ليشقّ طريقه. في سنة 2003، انضم إلى فريق ميامي هيت، وكان الاختيار الخامس بعد جيمس ليبرون، وداركو ميليسيتش وكارميلو أنطوني وكريس بوش.

هذا صحيح، من بين الثلاثة الكبار، كان دواين آخر من تمَّ اختياره.

وصل إلى ميامي من دون لوحات إعلامية، ولا صفقات إشهار للأحذية بملايين الدولارات ولا تاج فوق رأسه. حضر فقط ولعب بجد. وبعد ثلاث سنوات، حصلَ على أول خاتم. ولم يحقق ذلك أي من اللاعبين الذين اختيروا قبله إلّا بعد سنوات.

لا يمكنك أن تفهم معنى أن تكون مثابراً حتى تُقاتل للحصول على شيء بعيد المنال. مرة تلو الأخرى، في كل مرة تلمسه، يبتعد منك أكثر. ولكن شيئاً ما في داخلك -غريزة القاتل- يجعلك تواصل، حتى تصل إليه وتقاتل بكل ما أُوتيت من قوّة لتحافظ عليه. يمكن لأي أحد أن يأخذ ما هو موجود أمامه. ولكن فقط المثابر يفهم عزيمة الاستمرار في ملاحقة هدف دائم التحرك.

لا شكّ أن أصحاب الموهبة يصلون إلى القمة أسرع من الآخرين. لكن ماذا في ذلك؟ هل هذا عذرك كي لا تصل إلى القمة؟ التحدي الحقيقي هو البقاء هناك، ومعظم الناس ليست لديهم العزيمة الكافية للقيام بالجهد المطلوب. إذا أردت أن تكون من النخبة،

فعليك أن تستحق ذلك. كل يوم، في كل شيء تقوم به. استحِق. برهِن. ضحِّ.

ليست هناك طرق مختصرة. لا يمكنك أن تُحارب الفيلة حتى تكون قد تَصارعت مع الخنازير، وتعاركت في الوحل، واتسخت، وعالجت المشاكل اليومية القذرة. لا يمكنك أن تكون مستعداً للتنافس والبقاء في أي مجال إذا بدأت مع الفيلة. مهما كانت غرائزك فعالة، فلطالما ستفتقر إلى المعرفة الأساسية لبناء ترسانتك الهجومية. وعندما تحاط بالفيلة، فإنهم سيعرفون أنهم ينظرون إلى وافد جديد بائس.

في أحد أيام الصيف، كان هناك خمسون لاعباً في صالة الرياضة، منهم المحترف والمقبل على الاحتراف، وبينهم شاب لم يقضِ يوماً يصارع خنزيراً. كان قد ذهب إلى مدارس جيّدة وتدرّب على يد مدرِّبين ممتازين، وينحدر من عائلة محترمة وفّرت له كلّ ما كان يحتاج إليه. كان يعمل بجد، لكن جاءه كل شيء بسهولة، من المنح الجامعية إلى الكؤوس، وأصبح نجماً من دون دفع الثمن. كان يتوقع أن يحترف بسرعة، ولكن لم تكن لديه أية فكرة عن سير الأمور في العالم الحقيقي، من دون حماية البيئة الجامعية والمتابعين الداعمين.

كان شخصاً مستهدَفاً منذ اللحظة التي دخل فيها الملعب. حاول كل لاعب أن يعبث به منذ البداية. هذا ليس لطيفاً، لكن المنافسة هي كذلك. ولأنه لم يسبق له التعرض أبداً إلى هذا المستوى من الحرارة والغضب، انهار تماماً. لم يستطع فعل شيء -من بين الخمسين لاعباً في قاعة الرياضة ذلك اليوم كان في المرتبة الخمسين- وتعلم بالطريقة الصعبة أن لا غلاف مجلة ولا استعراض يمكن أن يساعدك إن لم تكن مستعداً.

إن الأشخاص الذين يبدؤون في القمة لا يفهمون أبداً ماذا فوّتوا عليهم في الأسفل. فالشخص الذي بدأ في فرز البريد، أو تنظيف المطعم في آخر الليل، أو تصليح الآلات في النادي الرياضي، هو الشخص الذي يعرف كيف تُنجز الأمور. وبعد أن يشق طريقه إلى القمة، يعرف كيف تسير الأمور ولماذا تسير هكذا، وما الذي عليه فعله عندما لا تسير على ما يرام. هذا هو الشخص الذي سيتمتع بالاستمرارية والقيمة والتأثير، لأنّه يدرك ما الذي أوصله إلى القمة. لا يُمكنك أن تدّعي أنك ركضت ماراثوناً إذا كنت بدأت في الجري في الميل السابع عشر.

يبحث معظم الناس عن مصعد، بدلاً من صعود الدرج -يريدون الطريق السهل. يتوقفون عن التمارين والحمية لأنها صعبة. يتوقفون عن التقدم في عملهم وحياتهم لأن الاستمرار يستدعي جهداً شاقاً. يذهب اللاعبون للاحتراف وبعدها لا يريدون التدرب على يد مدرب قاسٍ. لا يستطيعون تقبل عدم الراحة وبالتالي يبحثون عن طريق مختصر، وعندما لا يجدونه، يتوقفون.

بالرغم من كل حركات مايكل الرائعة واللحظات التي لا تُنسى، كان يعلم أن لا شيء من ذلك يكون ممكناً من دون الأساسيات. تلك الحركات التي تمرّن عليها لمرات لا تُحصى منذ أن كان طفلاً هي التي جعلت كل شيء ممكناً. لم يعمل ليكون استعراضياً، بل عمل ليكون منتظماً، وعمل بمثابرة. فالمنظّفون لا تهمهم المكافأة الآنية؛ هم يستثمرون من أجل النتيجة على المدى البعيد.

اسأل نفسك بصراحة: ما الذي عليك أن تضحّي به لتحصل على ما تريده حقاً؟ حياتك الاجتماعية؟ علاقاتك؟ بطاقات الائتمان؟ وقت فراغك؟ النوم؟ الآن أجب عن هذا السؤال: ما الذي ترغب

في أن تضحّي به؟ إذا لم تتطابق اللائحتان، فهذا يعني أنك لا ترغب في الشيء بما فيه الكفاية.

مهما فعلت، إذا كانت غايتك المال أو الانتباه، ولم تكن راغباً في الالتزام والعمل الجاد، وإذا كنت راضياً أن يكون أداؤك عادياً، فعليّ أن أسألك: لماذا؟

انتبه، هذا كافٍ بالنسبة إلى الكثيرين، فأنا لا أصدر أحكاماً هنا. هم لا يريدون حياة من الضغط والتوتر، ولا يريدون أن يضحّوا بالوقت مع أصدقائهم وعائلاتهم، بل يريدون أن يخرجوا متى يحلو لهم وأن يناموا متأخرين، وأن ينهضوا ويذهبوا إلى النوم من دون الشعور بالضغط والقلق وثقل المسؤوليات. أنا أتفهم ذلك. هي طريقة عيش أسهل بكثير.

ولكن في الغالب هؤلاء هم مَن ينظرون إلى الأشخاص الناجحين ويقولون: «لا أصدق كم هو محظوظ، يمكنني أن أفعل ذلك إذا...». توقف. يمكنك أن تفعل ذلك إذا... ماذا؟ إذا استثمرت وقتاً أكثر وقمت بجهد أكبر؟ إذا التزمت ببذل الجهد الذي يبذله هو؟ إذا كنت راغباً في دفع الثمن الذي يدفعه هو؟ ما الذي يفعله هو والذي لا تستطيع فعله أنت؟

هذا ما اعتقدته. يمكنك أن تفعل الشيء نفسه وأكثر بكثير. ما الذي يعيقك؟

وحتى لو لم تستطع أن تفعله بطريقته -ولماذا عليك فعله بطريقته؟- لماذا أنت لا تفعله بطريقتك الخاصة؟

لا تشعر بالغيرة من شخص أُتيحت لك فرصته نفسها ولم تستغلها.

متى أصبح العمل الجاد مهارة؟ لا يتطلب العمل الجاد موهبة، إذ

يستطيع الجميع القيام به. احضر، واعمل بجدّ، وأنصت. يتطلب الأمر الرغبة في أن تكون متفانياً، وأن تطور من أدائك، وتصبح أفضل. لا يهمني إن كنت نجماً كبيراً أو أضعف عنصر في الفريق، إذ يستطيع أي أحد أن يحضر ويعمل بجدّ وينصت. هل تبحث عن طريق مختصرة غير موجودة أم أنك مستعد أن تفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة؟ هل تريد أن يكون الأمر سهلاً، أم تريده أن يكون عظيماً؟

أثناء موسم 2011-2012 لكرة السلة الأمريكية الذي بدأ متأخراً بشهرَين بسبب نزاع عمّالي، عانى عدد كبير من اللاعبين من جروح بليغة. انصبَّ معظم اللوم على توقف الموسم، وتقلُّص مدة اللعب، وإجراء المباريات في وقت قصير لا يسمح للاعبين بالاستراحة. وعندما انفك النزاع واستأنف الدوري نشاطه بعجلة بتدريب محدود، تذمّر الجميع من أن اللاعبين لم يكن لديهم الوقت الكافي للاستعداد. كانت النتائج واضحة وفورية: كان عدد من اللاعبين لا يتمتعون بلياقة بدنية جيّدة، وغير مستعدّين للعب، وعلى طريقهم إلى الإصابة بجروح، البعض لمدة أيام أو أسابيع، والبعض الآخر للموسم بأكمله.

ولكن سؤالي هو: لماذا لم يكن اللاعبون بلياقة بدنية جيّدة وكانوا غير مستعدين للعب؟

في الواقع، كانوا جالسين كل تلك الشهور، ينتظرون أن يُحَلّ النزاع. . . ماذا كان عليهم أن يفعلوا؟ عندما تستخدم جسدك في كسب لقمة العيش، لديك عمل واحد وهو بحاجة إلى شيء واحد: أن تعمل بجد لتبقى في قمة إمكاناتك. هذا كل شيء. احمِ جسدك ومهاراتك، احصل على لياقة بدنية جيدة، وحافظ عليها. إنه التزام على مدار السنة، وليست هواية. من المفترض أن تكون الأفضل في

العالم، أنت واحد من بضع مئات الرياضيين الذين يقومون بهذا العمل، ولا يمكنك أن تتمرن لأنك لا تعرف متى سيبدأ الموسم؟ مَن يهتم بحق السماء بمتى يبدأ الموسم؟ انهض واذهب إلى صالة الرياضة!

لكن عندما اتضح أن موسم كرة السلة سيبدأ متأخراً، أو لن يبدأ أبداً، تدرب أغلبية اللاعبين بمستوى أقل من المعتاد (أو لم يتدربوا أبداً)، وقرّروا أنهم سيعملون بكدّ عند الحاجة. سمعت هذا مراراً وتكراراً: لا أريد أن أدفع لمدرّب، لا أريد أن أهدر وقتي وقوتي لأصل إلى ذلك المستوى من الاستعداد. عظيم، لدينا الآن أفضل اللاعبين على وجه الأرض يبذلون الجهد نفسه الذي يبذله الشخص العادي في نادٍ رياضي. بل ربما أقل. «إذا كنا نعلم متى كان سيبدأ الموسم...». توقف. ما الفرق الذي سيحدثه ذلك؟ كان عليك أن تكون مستعداً للانطلاق، بدلاً من أن تقوم بالعمل «الحقيقي» عند بداية الموسم. لا يمكنك أن تستعد لشدّة موسم كامل في آخر لحظة؛ خصوصاً مع موسم مكثَّف لا يسمح إلّا بالقليل من الاستراحة والتعافي. أوه، لم تكن تعلم أن البرنامج سيكون بهذه الكثافة؟ ماذا في ذلك؟ كان عليك أن تكون مستعداً.

كان كوبي أحد اللاعبين الذين لم يسلكوا طرقاً مختصرة للاستعداد للموسم. نظراً إلى الإصابات التي تعرّض إليها طوال مسيرته وقائمة إنجازاته الطويلة، كان من السهل عليه أن يرتاح خلال فصل الصيف وأن ينتظر أن يحل الدوري مشاكله. بدلاً من ذلك، استغلّ الوقت في التدرُّب والتمرُّن والاستعداد ليكون أفضل من أي وقت مضى. فبينما كان معظم اللاعبين يرتاحون أو يقومون بتمارين خفيفة لا تهيّئهم للشهور القاسية القادمة، كنا أنا وكوبي في صالة

الرياضة معظم أوقات الصيف والخريف، نتمرن لساعات طويلة كل يوم، مرتَين في اليوم غالباً، وأكثر في بعض الأحيان.

عندما بدأ الموسم مع أعياد الميلاد أخيراً ، وبينما كان اللاعبون الآخرون لا يزالون يبحثون عن تقنياتهم، كان كوبي مستعداً جسدياً وعقلياً. في الأشهر التي تلت، لعب بالرغم من (أ) ألم في الركبة (ب) أربضة رسغ ممزقة (ج) أنف مكسور (د) ارتجاج في الدماغ، ولم يفوّت مباراة واحدة إلى أن تلقى ضربة في عظمة الساق وهو يلعب ضدّ فريق هورنيت في شهر أبريل، وهي إصابة أبعدته عن الملاعب لسبع مباريات وأجبرته على أخذ قسط من الراحة لم يرغب فيها وكلّفته في النهاية لقب هدّاف الدوري لذلك الموسم. قبل تلك الإصابة، لم يطلب أن يرتاح ولو لمباراة واحدة، ولم يسلك طريقاً مختصرة أبداً. لا أحد سوى كوبي يدري بالألم وعدم الراحة اللذين مرّ بهما، ولكن الجهد الذي وضعه أتى ثماره فسمح له جسده بالاستمرار بينما كان معظم الرياضيين سيضطرون إلى الاعتزال.

في أي شيء تفعله، لا لزوم لأية مهارة لكي تعمل بجد. عليك فقط أن تريد ذلك. يمكنني أن أحكي قصصاً كثيرة عن رياضيين يتمتّعُون بإمكانات رياضية لا تُوصف -الحجم، والقوة والامتياز الرياضي الصرف- انتهى بهم المطاف بممارسة رياضة ما فقط لأن موهبتهم وجّهتهم إليها. إنهم لا يحبونها أو لا تعجبهم حتى، لكن احترفوها بسبب إمكاناتهم الجسدية الاستثنائية. فليس لديهم أي تحفيز لفعل المزيد لأنهم لا يرغبون في النتائج النهائية بما فيه الكفاية. سيكونون سعداء إذا كان هناك احتفال في النهاية، وإذا لم يكن، فلا بأس بذلك أيضاً.

إذا قلت لأولئك اللاعبين: «لنفس القدر من المال يمكنك أن

تذهب إلى هذا الفريق ولكنك ستجلس في مقعد الاحتياط، أو يمكنك أن تذهب إلى ذلك الفريق وتلعب كل يوم، ولكن تحتاج أولاً أن تخسر عشرين كيلوغراماً من وزنك وتكون بلياقة بدنية جيدة»، سيقولون لك بكل تأكيد: «سأتلقى راتبي في كلتا الحالتَين؟ اللعنة، لا أريد أن أعمل على لياقتي البدنية».

كان لديّ لاعب منسجم جداً مع فريقه، يحبونه كثيراً، وعندما انتهى عقده، اقترحوا عليه تجديده بمبلغ 42 مليون دولار، أي ربما بفارق 32 مليون دولار أكثر من قيمته الحقيقية. ثم عرض عليه فريق آخر 48 مليون دولار. قلت له: أرجوك ابقَ حيث أنت. أنت لن تنسجم مع الفريق الآخر، لن يعرفوا كيفية استخدام قدراتك. سيكون ذلك خطأً كبيراً. بطبيعة الحال، أخذ المال وانتقل إلى الفريق الآخر. وكلّفته تلك الـ 6 ملايين دولار الإضافية 20 مليون دولار على الأقل لأنه -وللمفاجأة- لم ينجح، كما توقعتُ، وأنهى مسيرة رياضية كانت قد تكون أطول وأنجح بكثير.

افضِ حياتك المهنية على مقعد الاحتياط لفريق ناجح وقد تحصل على دخل محترم وخاتم. قد يُعتبر هذا شيئاً جيّداً، إذا كان «جيّداً بما فيه الكفاية» هو ما تسعى إليه. جنيت بعض المال وأنت جالس. ولكن المال لا يجعل منك شخصاً ذكياً ولا رجل أعمال ناجحاً، ولن يُحسن مظهرك بطبيعة الحال. بل سيجعلك على الأغلب ليّناً خانعاً، وواثقاً بمستقبلك بشكل خاطئ. ولكن لن تعي ذلك إلّا بعد وقت طويل، لأنّه عندما ترى تلك الدولارات ستشعر بقوة مثيرة.

وهذا إلى أن ينفد المال، وتنتهي الحفلة، وينتقل الجميع إلى اللاعب الجديد، ولا يعود أحد يجيب على اتصالاتك.

عندما تفعل كل شيء من أجل المال، وإذا كانت هذه هي النتيجة التي تسعى إليها، فماذا يحدث عندما تنتهي الرحلة؟ لأنها ستنتهي لا محالة، سواء اعترفت بذلك أم لم تعترف به. سيجني شخص آخر مالاً أكثر، ويفعل أشياء أكثر، وينجح أكثر، لأنّك كل ما فعلته هو أنك جلست وقلت: «انظروا إليّ، أنا غنيّ».

يمكن للجميع أن يبدؤوا شيئاً، لكن قليلين فقط هم مَن يكملونه. تتغير الأولويات إذ لم تحافظ عليها وتدافع عنها. لا تكترث بمواصلة المنافسة، إلّا إذا عنيتَ بالمنافسة أن تحصل على أشياء أكثر من الشخص الآخر، فبدلاً من أن تكون مدمناً على بناء مسيرتك وسمعتك، تُصبح مدمناً على بناء منازل أكبر وكراجات أكثر وإضافة أسماء أكثر إلى لائحة المعازيم، لتصبح بسرعة جزءاً من قائمة طويلة من أشخاص نكرة تهاوت مواهبهم وأخرجوا أنفسهم من المهنة.

جزء من الالتزام في العمل الجاد يكمن في معرفة ما عليك أن تتخلى عنه لتنجز العمل... إضافة إلى أن تتعلم السيطرة على كل ما يلهيك عن مهمتك. تبدأ بقليل من النجاح، يلاحظك الناس، يُفرحك ذلك... وبعدها قد ينتابك شعور بالرضا والتميّز، ولكن صدقني: يصبح التميّز سماً إذا لم تعرف كيفية التعامل معه.

أينما ذهبت، ومهما كان العمل الذي تقوم به، ستكون هنالك إلهاءات. ما الذي ترغب في التخلّي عنه؟ في كل عطلة عيد عمال، كان مايكل يمنع عن نفسه كل شيء لا علاقة له بكرة السلة ويتمرّن؛ يتمرّن ثلاث مرات في اليوم: تمرن، استراحة غولف، تمرن، غداء، استراحة غولف، تمرن، عشاء، فراش. كل يوم. لا إعلانات تجارية، لا جولات ترويجية، لا حفلات. عمل فقط. لأنه كان يعلم

أكثر من أي كان أن كل تلك الأشياء الخارجية هي نتيجة العمل الجاد في الداخل، وليس العكس. إبرام صفقات تجارية أو الترويج لأحذية لا يجعل منك أيقونة. أن تكون شخصاً لا يُقهر يجعل منك أيقونة. وهذا لا يتأتى إلا بالعمل الجاد.

قُم بعملك. عندما تنتهي مسيرتك المهنية وتريد أن تزن 180 كيلوغراماً وتتكاسل وتأكل رقائق البطاطس طوال النهار، فهذا لا يهمني. أمّا الآن فجسدك هو أداتك؛ هو الذي يسمح لك أن تقوم بعملك وتحصل على عقد وتسدد كل تلك الفواتير.

سأحضر كل يوم مستعداً للعمل، وأتوقع منك الشيء نفسه. أخبِرني إذا كنتَ ستخرج ليلاً، إذا كنت ستأتي متعباً في اليوم الموالي، لأقوم بتعديلاتي. يجب أن أعرف إن كان شيء ما ليس على ما يرام في لعبك، أو إذا كنت بالغت في السهر. قد أخفف عنك من وتيرة العمل، على أن نعوّض ذلك لاحقاً. فكلّما تواصلت معي أكثر، ستكون النتائج أفضل. قل الحقيقة فقط، وببساطة. «أشعر بالتعب اليوم». حسناً. سمعتك. لا أريد تفسيراً. إذا أردتُ المزيد، فسأسألك. وإذا شعرتُ أنك تستخف بالأمور، فسأخبرك. أرني أنك مهتم بمسيرتك المهنية، وسأهتم بها كذلك.

كُن مهنياً. هذا هو الشيء الذي كنت أحترمه في مايكل كثيراً. عندما كان حزيناً لوفاة والده، جاء إلى العمل وقام بما عليه أن يقوم به، وعلى أعلى مستوى. دواين، الذي مرّ بتجربة طلاق سيّئة ومعركة أسوأ للحصول على حقّ حضانة أطفاله، كان يأتي إلى العمل كل يوم، مثبتاً أنه مهني فعلاً. قانون المنظّف: عندما تمر بعاصفة من الألم، لا تختبئ أبداً. تأتي إلى العمل مستعداً للعطاء، وتواجه

المحن والحانقين والذين يطلقون عليك الأحكام. تدخل المنطقة وتنجز عملك على أعلى مستوى، بينما يتوقع منك الجميع أن تتعثر. هذا ما يعنيه أن تكون مهنياً.

أن تتجاهل جسدك وموهبتك... فهذا ليس مهنياً. كل سنة، أتحدث إلى مدير أو وكيل محبَط من لاعب شاب يضيّع مستقبله لأنه لا يستطيع فهم ذلك. فبدل من أن يستثمر الوقت والموارد لتحسين مهاراته وتطوير قدراته ليتسنى له أن يلعب في الدوري، فإنه يقول للجميع كم هو مكلف ومرهق أن يتدرب طوال الصيف، وأنه بحاجة إلى الاستراحة خارج الموسم. يقود سيارة فارهة ويرتدي ساعة مرصّعة بالماس وقلادة من الذهب حول عنقه، ولا يريد أن يدفع 10 آلاف دولار ليستمر في كسب 10 ملايين دولار؟ آسف، إذ لا توجد فترة راحة خارج الموسم عندما تكون جدياً في أن تصبح بطلاً. ولكن تستطيع طبعاً أن تستمتع بالراحة خارج الموسم بشكل دائم عندما يستغني عنك الفريق.

قُم بالعمل. لا يوجد شرف أكبر من الضغط من أجل التميّز، ولا جائزة أكبر من أن تنال احترام ورهبة الآخرين الذين لا يملكون إلّا أن يقفوا منذهولين أمام نتائجك.

#1. عندما تكون منظّفاً...

... تُفضِّل ان تُهاب على أن تُحَب.

المبرِّد يحتفظ بآرائه لنفسه.

المغلِق سيعبّر عن رأيه، ولكن وراء ظهرك.

المنظِّف سيعبّر لك عن رأيه في وجهك، سواء أعجبك ذلك أو لم يعجبك.

دائماً ما تستهويني النِدّية بين اللاعبين، خاصة عندما تظهر الغيرة والمرارة التنافسية على أرض الملعب. كشخص شاهد مئات آلاف الساعات من كرة السلة، رأيت لاعبين «يُستبعَدون» في مباريات النجوم أو الألعاب الأولمبية، عندما يتآمر عليهم لاعبون آخرون ويحجبونهم عن الكرة، في عصيان واضح للمدرِّب ولخطة المباراة.

لا نتحدث عن المنظِّفين هنا، فالمنظِّف يريد أن يهزمك وأنت في أفضل حال، وليس عندما تكون واقفاً من دون كرة في يدك. «الاستبعاد» هو الهراء الذي تراه من بعض اللاعبين الشباب الذين يشعرون بالغرور، فيقررون أن يبيّنوا للزعيم أن القبيلة تسحب البساط من تحت قدمَيه.

الأمر مضحك صراحةً، لأنه إذا كنتَ تسعى إلى الشهرة

والتبجُّح، فمن السخيف أن تفعل ذلك في مباراة النجوم أو في الألعاب الأولمبية، حيث المنافسة هي موضع تساؤل.

لكن ليكن الله في عونك إذا اخترت أن «تستبعد» منظِّفاً، لأنه يرى ما تفعله ولن ينسى ذلك أبداً. كونه أفضل الأفضل، فهو يستمتع في مشاهدتك تحاول أن تقلّل من شأنه.

المبرِّد محبوب.
المغلِق محترم.
المنظِّف مُهاب ومحترم لما يقوم به.

يتحرّك المنظِّف بصمت، بِخلسة، لا يحدث أمواجاً كي لا تعرف ماذا يفعل. لا تسمعه ولا تراه. قد لا تعرف حتى مَن هو. ولكن عندما يكون مستعداً أن يخبرك، فيضرب كسيل جارف يأتي من دون إنذار. لا تعرف به حتى يجرفك، ويكون قد فات الأوان لفعل أي شيء.

لن يقوم بأي جهد لكي تحبه: لا يهمه الأمر. ولكن سيفعل المستحيل -وسينجح- لكي يجعلك تهابه.

ما هو شعورك عندما لا تدري ما الذي على وشك الحدوث؟ تصبح قلقاً ومشتّت الذهن. . . تترقّب وتتساءل وتقلق. إذا أردتُ أن أدخل إلى رأس لاعب ما، فسأهمس في أذن لاعب آخر بينما يشاهدنا هو. قد أهمس اسم المطعم الذي سنذهب إليه بعد المباراة، ولكن اللاعب يتساءل الآن عمّا نقوله بدل أن يركّز على أدائه. أخرجه ذلك من المنطقة على الفور.

هل تريد أن تكون اللاعب الذي يشعر بالقلق أم اللاعب الذي يجعل الآخرين يقلقون؟

هذا ما يجعل من كوبي أحد أعظم اللاعبين في التاريخ: لا يقول لك ما الذي يفكّر فيه أو ما سيفعله. هو يفعله وحسب. يجعل الآخرين يَهابون حركته التالية ويحترمون قدرته على تنفيذها.

عندما كسر دواين أنف كوبي وتسبّب له في ارتجاج في الدماغ أثناء مباراة النجوم، وأراد كوبي أن يقابله وجهاً لوجه قبل أن يذهب إلى المستشفى، لم يكن الأمر متعلقاً بانتقام أو ثأر أو تصفية حسابات. كان متعلقاً بقانون ونظام الغاب، حيوانان يلتقيان بغريزتَيهما، الأسد الملك ينهض على الصخرة ليثبت للغابة مَن المسيطر. نظرة صامتة ومباشرة تقول: «ما زلتُ قادراً على ذلك أيها الوغد».

هيبة واحترام: دعهم يعلمون أنك وصلت إلى هنا بأفعالك، وليس بكلماتك أو عواطفك. لا تحتاج أن تكون صاخباً لكي تكون مركز الاهتمام. فكّر في «العرّاب» (The Godfather)، منظّف من الدرجة الرفيعة وأهدأ شخص في الغرفة، محاط بأشخاص ينتظرون ما سيفعله وما سيقوله، ولا يحتاج أن يتفوه بكلمة لكي يوصل رسالته.

أو فكر في الآباء الذين يرشقون أبناءهم بنظرة حادة: لا محاضرات ولا خطابات. نظرة واحدة، ربما كلمة أو كلمتان وليس هناك ما يقال بعد ذلك. سيطرة تامة. هذه هي الهيبة والاحترام على أرض الواقع.

إن الشخص الأكثر صخباً في الغرفة هو أكثر شخص يحتاج إلى إثبات نفسه، ولا يستطيع إثبات شيء. فالمنظّف ليس بحاجة أن يعلِن

عن وجوده؛ ستعلم أنه هنا من الطريقة التي يتصرف بها، فهو هادئ وواثق طوال الوقت. هو ليس ذلك الشخص المتبجّح الذي يقول لك كم هو رائع، بل هو الشخص الهادئ والمركّز على النتائج، لأن النتائج هي كل ما يهمه. لا يدخل السارق إلى متجر مكتظ صارخاً: «أنا أسرق!»، بل يدخل خلسة وينفذ خطته بخفاء دون أن يلاحظ أحدٌ. ويكون قد رحل منذ وقت طويل عندما تلاحظ أن ساعتك سُرقت.

عندما يعلن الناس عما سيفعلونه وكم سيكونون رائعين عندما يفعلونه، فهذه إشارة واضحة أنهم يحاولون إقناع أنفسهم. إذا كنت تعلم شيئاً وكنت متأكداً منه، فلن تتكلم عنه. فالكلام لا قيمة له. هو مجّاني تماماً، في عالم يحصل فيه المرء على ما يدفع ثمنه.

وتُعَد الألعاب الأولمبية خير مثال على ذلك. ذهبتُ إلى الألعاب الأولمبية مع عدد من فِرق كرة السلة منذ مباريات فريق الأحلام في برشلونة سنة 1992، وكنت أرى في كل رياضةٍ الفَرقَ بين الرياضيين الذين يفكرون في الشهرة والإعلانات، والذين يفهمون أن عليهم الفوز بشيء أولاً. تهلل لهم شبكات التلفزيون ورعاة إعلانات الألعاب الأولمبية قبل أن يصلوا إلى المبارايات، ويغمرونهم بكل ذلك الضجيج؛ الأمهات، الآباء، المدرّبون، المعدّون البدنيون، أطباء التغذية... الجميع يريدون حصّتهم من الشهرة.

وهناك دائماً لاعب على الأقل لا يمكنه التروي: يتحدث عمّن سيهزم وكيف سيهزمهم، وكيف تدرّب لكي يصل إلى ما وصل إليه... ثم يتعثّر. لا يرتقي إلى مستوى خطاباته، فهو استنزف تركيزه في الكاميرات، وليس في أدائه.

أنا متأكد من أن معظم الناس يحترمون السبّاح مايكل فيلبس لعدد الميداليات التي فاز بها. أما أنا، فأحترمه أكثر لقدرته على جعل تلك الميداليات فقط تتحدث عنه. فبينما كان السباحون الآخرون يعدون بملء المنصات والفوز بجميع الميداليات الذهبية، لم يرُدّ على ذلك بشيء، ولم يوحِ لأحد بما يفكر فيه. عندما بدأ ببداية بطيئة، وبدأ الناس يتساءلون ما إذا كان قد «انتهى»، عاد إلى نفسه وإلى داخله أكثر، وتذكر لماذا أتى، وفاز بكل السباقات المتبقية.

هكذا تبث الرعب في خصومك دون أن تتفوه ولو بكلمة.

كان لدى مايكل جوردن أفضل تقنية ترهيب رأيتها في حياتي. لم يعد ممكناً فعل ذلك اليوم، ولكنه كان يذهب قبل بعض المباريات إلى غرفة ملابس الخصم مدّعياً أنه يريد أن يلقي التحية على صديقٍ له هناك. إذا كنت تعرفه حقّ المعرفة، فستعرف أن هذا هراء لأن مايكل لم يكن مهتماً بإلقاء التحية على أي أحد وبالأخص قبل مباراة. ولكن كان الأمر يبدو مختلفاً في غرفة ملابس الخصم، حيث كان اللاعبون يستعدون للعب، جالسين يفكرون في أنّهم سيواجهون بطل العالم شيكاغو بولز... ويدخل حينها مايكل جوردن. بالرغم من السنوات الطويلة التي أمضيتها في هذه الرياضة، فعندما يدخل مايكل جوردن، صدقني أنك تشعر بهيبته. يفتح الباب ويَسُود المكانُ صمتٌ تام، يتوقف كل شيء والجميع عن الحركة. ترى كل الأعين تلحقه وتراقبه وتتساءل وتنتظر ما الذي سيفعله. يبقى هناك لدقيقة فقط، يسلم على أي شخص يعرفه (أو يدّعي أنه يعرفه)، يُومِئ برأسه بسرعة حول الغرفة، ويُغادر بالسرعة التي أتى بها.

كنا نلقبه بالقط الأسود. يأتي ويرحل قبل أن تعي ما حدث.

لم يفكر بالأمر بعد ذلك، ولكن لم يكن بإمكان اللاعبين المبهورين في غرفة الملابس تلك أن يفكروا في أي شيء آخر. أُنجزت المهمة: لقد اقتحم فضاءهم واستقرّ في عقولهم طوال مدة المباراة، فهم لا يفكرون الآن فيما عليهم فعله، بل يفكرون فيه هو. وبدل أن يُصفّوا أذهانهم ويدخلوا منطقة الأداء الهادئة، انشغلت أذهانهم بحامل القميص رقم 23. جعل الفريق بأكمله يتساءل عن عدد النقاط التي سيسجّلها مايكل العظيم في تلك الليلة، وكم نقطة سجّل في الليلة السابقة، والبدلة التي كان يرتديها، والسيارة التي كان يقودها، إلى درجة أنهم لم يعودوا خصومه، بل أصبحوا مجموعة من المعجبين المنبهرين.

قد يسجّل لاعب 20 نقطة ليلةً واحدة قبل أن يواجه فريق بولز، ونقطتَين عندما يكون في شيكاغو، ثم 20 نقطة من جديد في المبارة التالية أمام فريق آخر. هذا ليس بفضل دفاع بولز فحسب، فمهارة شخص لا تتراجع في مباراة واحدة. ما الذي تغير؟ حالته النفسية فقط. كان يفكر أنه يلعب ضدّ مايكل جوردن.

أينما حلّ مايكل، كان هناك عامل من الهيبة والاحترام لا يمكن إنكاره، يشعر به الجميع. في كل مباراة، كان يقوم بشيء لا يُنسى، ولم يكن أحد يعلم ماذا سيكون ذلك. حتى هو لم يكن يعلم أحياناً. يجعلك تترقب وتتساءل. كان دائماً يقدم لحظة انبهار للفريق الخصم وللجمهور، وفي بعض الأحيان تكون المبارة بكاملها انبهاراً. في السنوات الأخيرة، عندما لم يعد يسجّل من أعلى السلة في كل ليلة، كان يدسّ تسديدة من هذا الطراز من حين إلى آخر، ليثبت للجميع أنه لا يزال يستطيع القيام بذلك. لم يكن مضطراً إلى ذلك، بل يريد أن يذكّر باقي اللاعبين أنهم «يأتون من بعده». حتى بعد انتقاله إلى

فريق ويزاردز، عندما قال الجميع إنه انتهى، كان يجد طريقة ليطعنك في القلب. **إذا كنتُ لا أفعل الشيء، فهذا لا يعني أنني لا أستطيع فعله.**

يترك المنظِّفون دائماً أثراً من عامل الهيبة ليعطوا ضحاياهم المقبلين شيئاً ليفكروا فيه، وليعرف الجميع أنهم قادمون. هذا أمر لا مفرّ منه ويصب في مصلحتهم. كان ذلك أحد أشد الأسلحة فتكاً لدى تايغر وودز: معرفته أن الآخرين ينظرون إليه وإلى ما يفعله، وينتظرون حركته التالية. كانت كل مباراة وكل جولة وكل حفرة تدور حول تايغر، فالشيء الوحيد الذي كان يريد أن يعرفه الجميع -بما في ذلك الخصوم- هو «ما الذي فعله تايغر؟». لكن عندما لاحقته الفضيحة وأُصيب بوعكة صحية وتدهور أداؤه، لم يعد الخصوم يبالون. لم تعد لديه القدرة على بثّ الهيبة والاحترام اللذين جعلا منه قوة لا تُقهر. لم تتطور مهارات الآخرين بين ليلة وضحاها، بل تطور تركيزهم العقلي.

يقضي الرياضيون الكثير من الوقت في تطوير ملكاتهم الجسدية، إلى درجة أنهم ينسون أحياناً أن الاحترام ليس فقط عمّا يمكنك أن تفعله جسديّاً، بل عليك أن تكون قادراً على الأداء من الناحية العقلية والفكرية كذلك. الطريقة التي تتصرف بها في جميع مجالات حياتك، قدرتك على إظهار الذكاء والوقار والتحكم في الذات... هذه هي الأشياء التي تميزك عن باقي الحشد.

التفوق العقلي هو كل شيء في عملي. إذا حصل جدال بيني وبين أحد اللاعبين، فلا أمل لي أن أهزمه من الناحية الجسدية: طولي أقل من متر وثمانين وعمري ضعف عمره. ولكن ستكون النتيجة أسوأ بكثير بالنسبة إليه لأنني سأتعامل معه من الناحية العقلية.

لا أتمرن كما يتمرّن هؤلاء اللاعبون، لست بحاجة إلى ذلك. هم لا يحتاجونني أن أكون على مستوى لياقتهم البدنية، بل يحتاجونني أن أتجاوزهم على مستوى القوة العقلية. أسمع من مدربين شباب عن إنجازاتهم الرياضية وكم من سنة تدربوا. عظيم، أنت لائق بدنياً، هنيئاً لك. كذلك الأمر بالنسبة إلى الرياضيين الذين تريد تدريبهم، وهم على الأرجح أكثر لياقة منك بكثير. هل يمكنك أن تتحوّل إلى شخص يتمتع باللياقة العقلية أيضاً؟ هل تَدرسُ وتتعلّم مهنتك بحيث أنك تعرف كل شيء يجب معرفته، أم أنك راضٍ بعرض عضلاتك فقط وتأمل أن تُكسبك الاحترام في صالة الرياضة؟ قليلون هم مَن يعبرون هذا الجسر بنجاح، في أي مجال كان. إذ إنهم يعتقدون أن الموهبة كافية. لا. ليست كافية.

كان مايكل جوردن يفهم ذلك أكثر من أي شخص آخر. كان يعلم أنك عندما تأتي لتشاهده يلعب، فإنك تتوقع عرضاً باهراً، وليس فقط مباراة كرة السلة. في تلك السنوات من البطولة، كنتَ تدخل إلى ملعب شيكاغو القديم أو ملعب يونايتد سنتر الجديد، وتعرف أنك آتٍ إلى حدث مهم. كان الناس يرتدون أجمل ما لديهم، ويصلون في سيارات ليموزين بعد تناول وجبة عشاء فاخرة وباهظة الثمن. كانت جميع الكراسي ممتلئة أثناء تمارين الإحماء، وفي كل مرة يلمس فيها مايكل الكرة، كانت آلاف الكاميرات تصوره. كانت التذكرة آنذاك أصعب تذكرة في تاريخ فريق شيكاغو، وكانت كل ليلة شبيهة بحفل توزيع جوائز الأوسكار. كان الأشخاص غير المهتمين بكرة السلة أو بفريق بولز يدفعون مئات الدولارات لمشاهدة مباراة للبولز، ولسبب واحد: ليقولوا إنهم رأوا مايكل جوردن.

كم رياضي ينطبق عليه ذلك في يومنا هذا؟

وبينما كان أداؤه في الملعب كافياً لكي يكسبه الاحترام الذي يحلم به الآخرون، كان الأداء الحقيقي يبدأ باكراً في الصباح ولا ينتهي حتى يعود إلى خصوصية منزله، في آخر الليل. كان يحرص أن تكون التذاكر منظمة بحيث يعرف أين يجلس كل واحد، وكان يعلم ما تريده منه الماركات التي تعاقد معها، ومَن عليه أن يقابل قبل وبعد المباراة. كان ينتبه لكل تفصيل، من ربطة العنق التي يختارها إلى شريط ساعته الذي يتماشى مع لون حذائه. لم يكن يرتدي ساعة، بل «قطعة من الزمن». لم يكن يقود سيارة بل «عربة»، ولم يركب في أية سيارة ما لم تكن مغسولة، فحتى إذا كانت تمطر، كان على السيارة أن تكون نظيفة تماماً. لماذا كان يهتم بكل هذه التفاصيل؟ لأنه كان يعلم أن الجماهير خارج الملعب لم يكن بمقدورهم توفير ثمن تذكرة ليحضروا مباراته، فكانت هذه فرصتهم الوحيدة لكي يروه، واقفين خارج مرأب السيارات. كان مايكل اللاعب الوحيد الذي يُسمح لسيارته بالدخول إلى يونايتد سنتر، ولكن نادراً ما كان يدخلها. كان دائماً يتوقف ويخرج من سيارته ليتسنّى لمشجعيه أن يروه. وكان يحافظ على ذلك الهدوء حتى بعد المباراة، سواء ربح أو خسر، إلى أن تُغلق عليه الأبواب من جديد، في منزله أو في غرفة فندق، حيث يكون قادراً أخيراً على الاسترخاء. هنا فقط ينتهي العرض.

أقول لكل لاعب الآن: اخرجوا من سياراتكم مرة كل عدة مباريات والتقطوا الصور مع المشجّعين وقوموا ببعض التوقيعات، ثم عودوا إلى سياراتكم. يأخذ منكم ذلك أقل من ثلاثين ثانية، وسيتحول هؤلاء العشرون من المشجّعين إلى مئتَين وبعدها إلى ألفَين وسيتداول الجميع قصصاً عن لقائهم بكم، وهكذا تكونون قد لمستم حياة الكثيرين.

هكذا تحصل على الاحترام. الامتياز في كل شيء. أنت الآن لست رياضياً آخراً عاليَ الدخل، بل أنت على درجة عالية من الأناقة والنبل.

في إحدى السنوات، كنت أعمل مع لاعب سيلعب في النهائيات، وكنت أنتظره في ردهة الفندق لنذهب إلى الملعب. كنت أشاهد كل أولئك اللاعبين وهم يخرجون من الحافلة، وكان كل واحد منهم يبدو أكثر ابتذالاً من الآخر. لم أصدّق عينَي. هل هذه نهائيات دوري كرة السلة أم أننا ذاهبون إلى حانة رخيصة؟ لو كان مايكل في ذلك الفريق، لكان سيُخرِج كل اللاعبين من تلك الحافلة ويطلب منهم ألّا يعودوا إلّا ببدلة وربطة عنق. لست بحاجة إلى بدلة تساوي 3000 دولار، اذهب إلى والمارت واشترِ ثلاث بدلات بـ 100 دولار، وعد وأنت تبدو كرجل، وليس كطفل طُرد من المدرسة.

ثم خرج لاعبي من المصعد، وبدى أسوأ من الآخرين. إنه نجم الفريق، مثال يُحتذى به، ويرتدي لباساً وكأنه ذاهب ليغسل السيارة. أخذته إلى زاوية بعيداً عن الإعلام ووبّخته: إنها النهائيات، هذا ما عملت من أجله، أنت على أكبر منصة حيث سيشاهدك الجميع -الجمهور ومسؤولي الماركات والإعلام. إنها أكبر فرصة لك لتقديم نفسك. كل ما تفعله هنا يعكس مَن أنت. كيف تفكر بحق الجحيم؟

فأجاب: لا أحد منهم يرتدي بدلة. عليّ أن أندمج مع الفريق. إذا ارتديتُ بدلة، فسأتميّز عنهم.

قد تعلمُ ذلك الآن، ولكن هذا ليس كلام منظِّف.

عليك أن تندمج؟ حقاً؟ اعتقدتُ أن الهدف من كل هذا هو أن تتميّز. قمتَ بكل هذا العمل لتكون متميزاً، لتصبح نجماً كبيراً، لترفع من مستوى التحدي، والآن تريد أن تندمج مع الآخرين؟ عندما

تكون ذلك الشخص في القمة، لا تنزل إلى مستواهم، بل تفرض الاحترام وتجعلهم يرتقون إلى مستواك، وليس العكس.

لستَ هنا لتقيم صداقات. إنك هنا لأنك الأفضل ولا تخشى أن تُظهر ذلك. وإن عنيَ ذلك أن تميّز نفسك عن الآخرين، فكان به. هذا يعني أنك تفعل شيئاً بشكل صحيح.

كان كوبي دائماً يميّز نفسه، بالمعنى الحرفي للعبارة. كان يسدّد لوحده قبل المباراة، في سلة مختلفة عن الآخرين، ويبقى اللاعبون الآخرون على مسافة منه، فهذه منطقته وهم يعرفون ذلك. قد يقرر أن ينضم إليهم، لكن هذا خياره. هم لم يقتحموا فضاءه أبداً. هذا هو الاحترام.

عندما عانى من إصابة في ساقه عام 2012 واضطر ألّا يلعب في بعض المباريات، لم يجلس على مقعد الاحتياط مرتدياً ملابساً رياضية كما يفعل معظم اللاعبين، بل ارتدى بدلات رائعة، وحمل في يديه لوحاً لتدوين الملاحظات... كان يبدو وكأنه المدرب الأكثر أناقة في تاريخ كرة السلة، بعد تشاك دالي. هكذا تتميّز وتكون قدوة ومثالاً. لستَ لاعباً مصاباً، بل شخصاً مهنياً.

لا أطلب منك أن تُنفِّر الناسَ منك، لكن لا تتفاجأ إذا حصل ذلك. المبرِّدون لطيفون، يعوِّضون قدراتهم التنافسية المحدودة بكونهم محبوبين. أمّا المنظِّفون فليسوا بحاجة إلى فعل ذلك. يميزون أنفسهم عن زملائهم وأصدقائهم بالارتقاء إلى مستوى أعلى منهم. عندما تكون مركِّزاً في شيء واحد -حرفتك- فمن الصعب أن تلقي بالاً للآخرين. قد يهمك حالهم، ولكن لن تهاتفهم لتسأل عنهم، وإن فعلت، فغالباً ما تكون لديك غاية أخرى. لا وقت لديك

للدردشة أو للغداء أو لأي شيء يلهيك عن نقطة تركيزك الوحيدة. لا يهمك أن تكون محبوباً؛ يهمك أن تحصل على ما تريد. ليست تلك الطريقة الأمثل لتكسب الأصدقاء وتحافظ عليهم، ولكنها الطريقة الوحيدة لتكون مثابراً حقاً.

نادراً ما يخرج كوبي مع زملائه في الفريق، فهو يفضّل أن يتدرب ويشاهد المباريات، كما يفضّل أن يحظى بالاحترام بدلاً من الصداقة. كان مايكل كذلك أيضاً، وبيرد. كانوا يعتمدون على دائرتهم الضيقة من الأصدقاء المقرّبين -وليس زملاء الفريق- الذين لا يحتاجون إلى التسلية والترفيه؛ إنهم أشخاص يفهمون دورهم في هذه الدائرة، ويتشاركون نظرة صديقهم في النجاح.

لا يمكنك أن تصل إلى القمة دون أن تدوس على بعض الأشخاص، ولكن المنظِّف يعرف أين يضع رجله دون أن يترك أثراً، لأنه قد يحتاج أولئك الأشخاص بعد ذلك. أن تُهاب لا يعني أن تكون أحمقَ. أريدك أن تتصرف بطريقة تُكسبك الاحترام، لا أن تتبجّح بسخافة وتتحدّى الآخرين لتشعر بقيمتك. تعرف شخصاً كهذا: يدخل مع «أنا» متضخّمة وريح التبجُّح الساخن، ويرحل دون أن يترك شيئاً وراءه سوى رائحة الهزيمة العفنة. هذا ليس منظِّفاً، هذا مدّعٍ. قد يخدع بعض الناس لفترة من الزمن، ولكن عندما تصدر النتائج، لا يسعه مكان ليختبئ فيه.

لا يقوم المنظِّفون بإعلانات كبيرة عن كيف أنهم تفوّقوا على لاعب آخر، بل يتركون النتائج تتحدث عن نفسها. هل تعتقد أن الفِرَق تكون سعيدة عندما يهاتفني لاعب في منتصف الموسم لأنها لم تعد لديها طرق لمساعدته؟ لا. هل يزعجني ذلك؟ لا. النتيجة تتحدث عن نفسها. هل رأيت الخاتم في يده؟

أريد أن ألفت الانتباه من خلال تميّزي في عملي، فقط لا غير. عندما يقال عني أنني وغد وشخص سيّء -ويقال عني ذلك- فهذا يعني بالنسبة إليّ أنني على مستوى لا يمكنهم فهمه أو الوصول إليه. هذه هي الهيبة. عندما يهاجمك الآخرون بوسيلة الشتائم، تعرف أنك ربحت. هذا يعني أن ليست لديهم طريقة أخرى ينافسونك فيها. أنت الآن تعرف أنهم خائفون، ويمكنك استخدام هذا الخوف ضدهم من الآن فصاعداً. الأشخاص الوحيدون الذين لا يخافون هم الذين مثلك... فلتنطلق اللعبة، ولنرَ ماذا لديك.

لا يعني شيئاً أن يقول الناس إنك «تعجبهم». فالإعجاب شيء عادي. لا يترك أثراً، ولا حرارة، ولا شيئاً لا يُنسى. ذلك مثل أن تكون «لطيفاً»... هذا عادي. ولكن هذا بعيد كل البُعد عن الاحترام، والثقة، والرابط والتفاهم الغريزيَين على أنكم على المستوى نفسه وتتشاركون الأهداف نفسها.

أفضل إطراء بالنسبة إليّ هو: «إنه وغد ولكنه الأفضل فيما يفعله». شكراً. لا إطراء أفضل من هذا بالنسبة إلى المنظِّف. ولكن يستحسن أن تكون فعلاً الأفضل فيما تفعله، وإلّا ستكون وغداً فقط. هل يمكنك دعم هذا الرأي، أو أنك تدّعي فقط؟

قانون المنظِّف: الشخص الذي يُنظَر إليه على أنه منافس شرس، هو الشخص نفسه الذي يُلقَّب بالوغد ممَّن حوله. وليس فقط أي وغد، بل **الوغد** بـ «الـ» التعريف. أقول لأحدهم إنه أكبر وغد عرفته، وبعدها يشير إلى لاعب آخر ويقول: «إنه وغد أكبر». لا. أنت لم تفهم ما قصدته: كنتُ أمدحك. خذها كعلامة أنك تفعل شيئاً صحيحاً، لأنه إذا كنتَ حقاً مركّزاً على الفوز، فلا تهمك الصداقة والتعاطف والوفاء. أنت لا تهمك أحكام الآخرين. تعرف

ما يقوله الناس عنك، وهذا يدفعك إلى العمل بجد أكثر. دعهم يكرهونك؛ هذا يظهر ضعفهم وعواطفهم، ويجعلك أكثر قوة. لستَ بحاجة إلى الأصدقاء؛ أصدقاؤك هم بحاجة إليك. تعرف لمَن تمنح ثقتك... ومن الأفضل ألّا يخذلوك.

#1. عندما تكون منظِّفاً...

... تثق بعدد قليل من الناس،
ومن الأفضل ألّا يخذلوك.

المبرِّدون يخافون من الحقيقة لأنهم لا يستطيعون مواجهتها.
المغلِقون يبحثون عن الحقيقة ويغضبون عندما لا تخدمهم.
المنظِّفون يعرفون عندما تكذب وينتظرون أن تظهر الحقيقة،
فهم يعرفون أنهم سيتعاملون معها مهما كانت.

منذ بضع سنوات، كنت أعمل مع نجم يحظى بإحدى أشنع الحاشيات في تاريخ النفعية والاستغلال. إن الحاشية المرافقة هي شيء مثير للانتباه. هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص غير المعلَّمين، غير المدربين والفاشلين، من الجيران القدامى أو من أصول غير معروفة، أشخاص يأتون إلى الحفلات على أمل أن يأكلوا ويشربوا بالمجان. ثم يستقدمون فاشلين آخرين، ولا يهمهم سوى أن يتسلّوا بالمجان، دائماً بالمجان، لأن أحداً منهم ليس لديه فلس واحد في جيبه.

لا يتجرأ اللاعبون الذين أدربهم أن يحضروا حاشيتهم لأنني سأذهب إليهم وأقول لهم: «اشرحوا لي لماذا ستجلسون هنا للست

ساعات القادمة بينما نتمرن. اذهبوا واقرؤوا كتاباً، أو اغسلوا السيارة، أو افعلوا شيئاً مفيداً، لكن ارحلوا من هنا، فأنتم لا تخدمون أي غرض». بالمعنى الحرفي، أعتقد أن ذلك غير صحيح، لأنهم يخدمون غرضَين: يقولون لنجمهم كم هو رائع ويتملقون له أبشع تملّق. في أحد الأيام سأصنع قمصاناً عليها كلمة «متملّق» وأهنئهم على سلوكهم وأهديهم إياها، وسيلبسونها صدّقوني! لأن هؤلاء ينقضّون على أي شيء مجاني.

إلى أن يُصاب النجم ويحتاج إلى عملية جراحية، ويضطر للابتعاد لبعض الشهور ليتعافى، فتنحل المجموعة ليلاً بحثاً عن شخص آخر يموّل الحفل.

هذا ما حدث لهذا اللاعب. كان يوماً محاطاً بحاشية من المتملقين، ولم يعد له في اليوم التالي غيري وحمّام ثلج. لا أحد يتملق له، لا أحد يجامله، لا أحد يقول له كم هو عظيم. بالنسبة إلى شخص اعتاد أن يكون الزعيم ويتحكم في الجميع، ليس من السهل أن يتخلّى عن هذا النمط. اعتاد أن يقول للمدرّبين ما سيفعله وما لن يفعله، وهو الآن مجبر أن يثق بي لاتخاذ هذه القرارات من أجله.

يمكن للاعبين الكبار أن يتعاملوا مع المدرّبين على هذا النحو وأن يملوا عليهم رغباتهم، لأنهم يعلمون أنهم يتعاملون مع موظفين لا قدرة لهم على إجبارهم على القيام بشيء لا يريدون القيام به. أسمع ذلك من مدرّبي الفِرَق دائماً: «حاولنا أن نقوم بالأمر على طريقتك، لكنه لم يفعل ما طلبناه منه». لا. لم تستطيعوا أن تجبروه على فعل ما هو مطلوب. إذا حاول أحدهم ذلك معي، فلن أدرّبه طويلاً. يمكنك أن تُفسد سمعتك، ولكن لن تفسد سمعتي.

يجب على علاقتنا أن تكون مبنية على الثقة، أو لن نستطيع أن ننجز شيئاً. لديّ منهج صارم لإعادة التأهيل بعد الإصابات وهو يُؤتي أكله. تأتي إليّ بثقة كاملة وتتبع القواعد، وإلّا فأنت تضيع وقتك ووقتي. والقواعد تقول إنك لن تلعب إلى أن أتأكد أنك مستعد للعب، وسأتخذ هذا القرار بناء على تجربتي، وليس بناء على قلقك أو غرورك للعودة إلى اللعب.

لكن هذا اللاعب اعتقد أن بإمكانه اتخاذ القرارات أحسن من أي كان لأنه كان يُقال له دائماً إنه أعلم من أي كان. مرَّ بفترة نقاهة لأسبوع واحد، ومن ثم تجوّل في ملعبي، وأعلن أنه جاهز للعب: «أنا أعرف جسدي، أنا معافى، سألعب».

«حقاً؟» قلت له، «اسمع، إذا أردت أن ينجح ذلك، لن تقترب من ملعب كرة سلة لمدة ثلاثة أسابيع إضافية. ستتمرن بحمل الأثقال والجري على الآلة تحت الماء وأشياء كثيرة أخرى حتى نتأكد أنك مستعد، وبعدها سنعيدك تدريجياً إلى اللعب. شرحت لك الخطة عندما بدأنا ولن نحيد عنها».

«لا يمكنك أن تمنعني عن اللعب»، قال لي.

«هل أنت متشبث بقرارك إلى هذا الحد؟».

«نعم، إلى هذا الحد».

حدّقنا بعضنا ببعض للحظات. انتبه، معظم اللاعبين هم أطول مني بكثير، ويمكنهم أن يرموا بي في الملعب. ولكن إن فعلوا ذلك فمن الأفضل أن يتأكدوا أنني ميت، لأنني عندما أنهض سأتعامل معهم بطرق لن يستطيعوا فهمها.

«حسناً»، قلتُ له، «اليوم هو آخر يوم لك هنا. لا يمكنني إعادة تأهيلك. أطلب ثلاثة أشياء من أي شخص يدخل بابي: احضر،

واعمل بجدّ، وأنصت. إذا كنت لا تستطيع أن تعطيني هذه الأشياء الثلاثة، فلن أستطيع مساعدتك. أنت تهدر مالك في عمل لا أستطيع أن أقوم به». وتركته واقفاً لوحده حاملاً كرة في يده.

صدقني، أنا أفهمك. الإعلام يطاردك ويحاول أن يعرف كيف تبلي، فريقك يحاول تقليل الضرر، وكيلك يتصبّب عرقاً، عائلتك قلقة، الإشهاريون يريدون أن تقوم بجولة قبل آخر الشهر، وأنت تدفع أقساطاً لخمسة منازل وسبع سيارات. يريد الجميع أن يستمر القطار في الحركة. وهذا يخلق ضغطاً كبيراً.

ولكن سأجعلك تواجه الحقيقة على الرغم من ذلك.

لم أرَه لبقية اليوم. اتصل بي تلك الليلة: «حسناً، لنقم بالأمر». ومن تلك اللحظة لم يمر يوم دون أن يحضر ويعمل بجد وينصت.

هذا بطل أدرك بمَن يجب أن يثق، أدرك أن ليست لديه جميع الأجوبة، وفهم تداعيات تظاهره بالعكس.

في عالم المنظِّفين، إذا لم تحظَ بالثقة فقد انتهيت. يثق المنظِّف بعدد قليل من الناس، وإذا كنتَ أحدهم، فهذا يعني أنك استحقيت ذلك. وإذا لم تكن، فاحذر لأن المنظِّف لا يسامح ولا ينسى أبداً.

ولكن يجب أن أكون صادقاً هنا: يجب أن تحذر على أي حال، إذ إنه يمكنك أن تثق بالمنظِّف لكي ينهي العمل، لكن إذا كانت مهمته التالية تستدعي أن ينقض عليك، فسينقض عليك.

أنا لم أقل أبداً إن المنظِّف مواطن مثالي. قلت إنه يحصل على النتائج بأية وسيلة ممكنة. وإذا كان ذلك يجعل منه شخصاً شريراً في عينَيك، فهو لا يكترث للأمر. ليس مطلوباً منك أن تحبه. عليك فقط أن تثق أنه سينهي ما بدأه.

إذا كنت منظِّفاً، فأنت تقول في نفسك: «ثقة؟ نصيحة؟ أنا لا أثق بأحد ولا أريد نصيحة أحد».

لكن ابقَ معي، فأنت بحاجة لهذا. وإذا لم تكن منظِّفاً بعد، فأنت بحاجة إليه أيضاً. تكلمنا سابقاً عن الثقة بغرائزك لاتخاذ القرارات، ويتعلق جزء كبير من ذلك بمعرفة مَن يمكنك أن تثق به، إن أمكنك أن تثق بأحد على الإطلاق. ذلك أنه أياً تكن، فإن جزءاً من النجاح يعني أن تتعرف إلى الناس الذين يمكنهم مساعدتك للوصول حيث تريد، وأن تضع أفضل القطع في مكانها. يجب أن تحيط نفسك بأشخاص يمكنهم أن يعملوا على مستواك المتطلِّب من التميّز. لا يمكنك أن تكون شخصاً لا يُقهر أو حتى شخصاً عظيماً إذا لم تقم بذلك. وهذا ربما أصعب شيء ينبغي على المنظِّف فعله.

إذا كنت منظِّفاً، فأنت تعلم أنه عندما يقول الناس: «يشعر الناس في القمة بالوحدة»، فهم يتحدثون عنك.

عندما تكون قد عملت بجدّ لتتقن حرفتك وتعلّمت كل تفصيل دقيق لتصبح أفضل من الجميع، واخترعت سُبلاً جديدة لوضع معايير للامتياز لنفسك وللآخرين، فمَن يمكنه مدّك بالنصيحة لتُطوِّر من نفسك أكثر؟ من سيضيف لك معلومة لم تكن تعلمها؟ كم شخص يمكنهم استيعاب ما قمت به وما الذي تريد أن تقوم به الآن؟

بالنسبة إلى المنظِّفين، توازي الثقةُ بالآخرين التخليَ عن السيطرة، وهو شيء يستصعبونه جداً. يتشارك المنظِّفون هذه الخاصية: في مرحلة ما، تعلموا أنهم لا يمكنهم أن يثقوا إلّا بأنفسهم. قد يكون ذلك بسبب درس تعلموه في الطفولة، أو شيء حصل في حياتهم بعد ذلك وجعلهم يعتمدون على حدسهم ويدركون أن عليهم الجلوس في كرسي القيادة إذا أرادوا أن ينجوا وينجحوا.

عندما تدع شخصاً آخر يتولى القيادة، فهو مَن يتحكم في الجهة التي تذهب إليها وفي الطريق التي ستوصلك إلى هناك. لا يجلس المنظِّف في مقعد الراكب إلّا إذا كان مطمئناً 100% أنه يستطيع أن يثق بالسائق، والشيء الوحيد الذي يعرفه على وجه اليقين هو أن العالم مليء بالسائقين السيّئين.

ولكن الثقة لا تعني التخلي عن السيطرة والسماح للآخرين باتخاذ القرارت نيابة عنك. كان مايكل مصرّاً على أن يقوم بمهامّه بنفسه. لم ينتظر حارس أمن أو سائقاً أو مصمِّماً أو مدير تذاكر ليتولى الأمور، بل كان يتولى الأمور بنفسه. دائماً ما تصيبني الدهشة عندما أرى نجوماً كباراً لا يستطيعون فعل أي شيء بأنفسهم. يُوكلون جميع مسؤولياتهم للآخرين، ويتفاجؤون عندما لا يحصلون على النتائج التي يريدونها.

من مسؤوليتك أن تحيط نفسك بأشخاص متميزين وأن تجعلهم يتحملون مسؤولياتهم، وهو أمر صعب، خاصة إذا كنت شخصاً ناجحاً جداً. إذ يريد الجميع أن تكون لهم يد في العمل، لذا عليك أن تكون حذراً ممن تبقي إلى جانبك، وممن تستغني عنه.

لا يُوكل المنظِّف المسؤولية ويقول: «خُذ، افعل هذا»، فهذه مخاطرة كبيرة. سيختبرك أولاً، لمدة خمس عشرة دقيقة أو خمس عشرة سنة، مهما استدعى الأمر، ويراقب كيف تتجاوب، وكيف تؤدي العمل، وكيف تتصرف، ويقرر ما إذا كانت دواعيك وطرقك ترقى لمعاييره. قد لا يحتاجك الآن، ولكن حينما يحتاجك، هو يريد أن يعرف مَن سيضع في ذلك المكان، فإذا كنت أثبتّ نفسك، سينادي عليك. وإلّا، فستُنسى.

ينظر المنظِّف إلى الناس وكأنهم أدوات، كل واحد منهم فريد

ولديه صفات مفيدة. يمكن للشاكوش أن يهدم أو يبني، كما أن السكين في اليد الخطأ تقتل، ولكنها تشفي في يد الطبيب. لا يقوم مفتاح البرغي بعمل آلة حفر؛ هو يقوم فقط بما يمكن لمفتاح برغي أن يقوم به. إذ يعتمد جزء كبير من نجاحك على الأدوات التي تختارها، وعلى قدرتك على استخدامها إلى أقصى إمكاناتها.

هذه ميزة المنظِّف، هو يجمّع الكفاءات ويضع كل شخص حيث يجب أن يكون، ويحركه إلى موقع معيّن حسب مصلحته إذا اقتضى الأمر. يحرص المنظِّفون على وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة. قد يستغرقون وقتاً طويلاً لبناء فريقهم المثالي، لكن عندما يعثرون أخيراً على الأشخاص الذين هم بحاجة إليهم، فإنهم يحرصون على الحفاظ على الفريق بأكمله. فكّر في أكثر الناس نجاحاً ممن تعرفهم. هم يعرفون ما يجدي ويلتزمون به طالما هو كذلك. نادراً ما يقوم المنظِّفون بتغييرات من أجل التغيير فحسب. ما الذي يحدث عندما «تهز الأشياء» أو «تُحرّك الطنجرة»؟ إنك تحصل على نتائج عشوائية وغير متوقعة. عندما يقوم شخص بتغيير الأشخاص المحيطين به باستمرار، فالمشكلة على الأرجح ليست في هؤلاء الأشخاص، بل في الشخص الذي لا يستطيع أن يحدد ما يحتاج إليه وما يريده.

أرى الكثير من الرياضيين يغيّرون مستشاريهم ووكلائهم ومديري أعمالهم ومدرّبيهم ومساعديهم باستمرار؛ يستسلمون لضغوط عائلاتهم ويوظفون الصهر ليقوم بعمل لا يمكن له القيام به، أو يقررون أن يوفّروا بعض المال ويستعينوا بصديق قديم لإدارة حساباتهم. . . وسرعان ما يتلاشى فريق العمل ولا يظَل أحداً يعمل مع الآخر، ويصبح الجميع حانقاً ومستاءً، وبدلاً من تخفيف الضغط

عن اللاعب ليركّز في العمل الذي يموّل الجميع، فهو مضطر الآن أن يدبّر شؤون موظّفيه. أَنْظُرُ إلى الفوضى التي تنتج عن ذلك لا محالة وأقول في نفسي: «هذا رزقك، ماالذي تفعله؟!». كي نستطيع أن نحصل معاً على النتائج المبتغاة، ينبغي على الفريق بأكمله أن يكون له هدف واحد، ولا يمكن أن تكون هناك أولويات فردية. ينظر الفريق الجيّد في كل التفاصيل: هل نقوم بهذه الإطلالة، أم نحضر هذه المناسبة، أم نتمرن بدلاً من ذلك لنحافظ على لياقتنا البدنية؟ يعمل المنظِّف على أن يحيط نفسه بأشخاص يحمون ظهره ولا يعملون وفق أجندة أخرى. عندما تكون شخصاً استثنائياً، فأنت تريد أن تكون محاطاً بأشخاص استثنائيين، ويجب على الجميع أن يقوموا بعمل استثنائي.

وجزء من خدمة المنظِّف بإخلاص هو امتلاك الجرأة لتقول له الحقيقة، حتى إن لم يكن يريد أن يسمعها.

أضحك عندما يقول أحدهم: «أريد أن أكون محاطاً بأشخاص إيجابيين» . هل تعرف ما الذي يقصده بذلك؟ **أريد أشخاصاً يكذبون عليّ في وجهي ويجعلونني أشعر بالرضا تجاه نفسي**. لم توظفني لأقول لك أكاذيبَ سعيدةً ومشرقةً، بل إن عملي هو أن أضع الناس في الصراط السوي مهما كانت النتائج. وإذا كان هذا يجعلني أبدو فظّاً أو قاسياً فلا بأس. هذا ما جعلني جيّد جداً فيما أفعله.

لدى كل لاعب عدد كبير من الأشخاص الذين يعطونه النصائح. ما الذي يمكنني أن أقوله له بحيث أن ينصت إليه حقاً؟ ما هو الشيء الذي لم يفكر فيه قط والذي يحدث فرقاً؟ كيف يمكنني أن أجعله أقوى بعد مئات الأشياء التي سمعها؟

أكرر، من جديد: الحقيقة.

أثناء فترة الراحة بين الشوطين، أذهب أحياناً إلى كوبي في النفق قبل أن يخرج إلى الشوط التالي. أتكلم وينصت. يستغرق الأمر أقل من 15 ثانية. ما أقوله له هو بيني وبينه، ولكن كن متأكداً أنه يعلم أنني أقول له الحقيقة.

كل ما أفعله مع هؤلاء اللاعبين هو إعطاؤهم بعض الجُمل أو فكرة تجعلهم يعيدون النظر في بعض الأشياء. هذا كل شيء. ثم أتركهم يحلّون الأمر بأنفسهم، فتكون هذه فكرتهم.

هذه هي علاقتي مع دواين أيضاً. بعد أن قام بعمليتَين في كتفه وركبته سنة 2007، أرسلته إلى ميامي مستعداً للّعب وبقيت على اتصال بطاقم تدريب فريق هيت لأتأكد أنه بخير. تلقيت مكالمة منهم في أحد الأيام: هل يمكنني أن آتي إلى ميامي وأتحدث إلى دواين؟ بالطبع. وصلت إلى هناك وأخبرني الطاقم أنهم يريدون منه أن يفعل «أ» و«ب» و«ج» و«د». فهمت. دعوني أتحدث إليه. جلست مع دواين: أريدك أن تفعل «أ» و«ب» و«ج». انسَ «د». حسناً؟ بقيت هناك لمدة ثماني دقائق. ثم عدت إلى الطائرة متجهاً إلى البيت. اتصلوا بي في اليوم الموالي: «فعل «أ» و«ب» و«ج»!» بطبيعة الحال. هذه هي الثقة. لا أحتاج أن أكون مَركَز الأشياء؛ أريد فقط أن أقوم بعملي وأن أفسح الطريق. إذا كنت أقوم بعملي بشكل صحيح، فهذا يعني أنني دائماً موجود، لكنك لن تراني.

الحقيقة بسيطة. لا تحتاج إلى تفسير أو تحليل أو منطق أو عذر. هي فقط تصريح بسيط يبدِّد الشكوك. يمكنك أن تنظر إليها من جميع الزوايا، أن تحملها إلى النور، أن تقلبها، أن تقطعها، أن تمزقها بفأس... فهي ما زالت الحقيقة. لكن نادراً ما يسمع الأشخاص الناجحين الحقيقة، فهم محاطون بمساعدين ورجال أمن

ومتملقين يبدعون في تحريف الحقيقة للحفاظ على مكانهم في دائرة المقربين، ويمطرون الآراء المزيفة والمجاملات للحفاظ على سعادة الزعيم.

ولكن الزعيم ليس بحاجة أن يكون سعيداً كل الوقت، بل يحتاج في بعض الأحيان إلى صفعة صراحة على رأسه. تريد أن تكون أكثر شخص ذا قيمة في الدائرة؟ كُن الشخص الذي ينظر إلى المنظِّف في عينَيه ويقول له ما يخشى أن يقوله له الآخرون. قد يكره ذلك أو يكرهك لقوله، ولكن اعلم أن المنظِّف الحقيقي يميّز تماماً بين الزيف والحقيقة. وأضمن لك أنه عندما يحتاج بعدها إلى أحد يثق به، فسيأتي إليك.

ولكن إذا كنت تتوقع الحقيقة مني، فعليك أن تعطيني الحقيقة بالمقابل. فأنا قبل أن أطرح عليك سؤالاً، أعرف الجواب مسبقاً. وسأبقى أطرحه حتى تجيبني بالحقيقة.

هل تشرب مؤخراً؟

لا.

لا تشرب؟

لا.

لأن جسدك يبدو وكأنك تشرب.

لا.

كم مرة تشرب؟

لا أشر...

لا تجب، فأنا أعرف الجواب مسبقاً. أنت بحاجة إلى برنامج من ثلاثين يوماً. إذا لم تقم به، فستنتهي مسيرتك الرياضية. لا تريد أن تقوم به؟ هذا راجعٌ لك. ولكنك بحاجة إليه.

لا يمكنك أن تجعل الأشياء أفضل حتى تتوقف عن جعلها أسوأ. أكان هذا في مجال الأعمال، أو في الرياضة، لا يهم، فهذا ليس أمراً شخصياً. كل سنة أتلقى اتصالات من مدرّبين ووكلاء ومدراء يسألونني عن رأيي، وأنا أقدّر أنهم يثمّنون رأيي. **هل يمكنه أن يلعب؟** لا. **ولكن هل رأيت ما قام به في...** لا. **لكن إذا قمنا بشفائه...** لا. دعني أوفّر عليك الكثير من المال والحزن والقلق، لا يمكنه أن يلعب.

عندما يكون الجواب لا، فالمنظّف يقول لا. بكل بساطة. لا يطرّي أو يغلّف الأمر بشكل جميل. لا أعذار، ولا تفسيرات من بعدها. التفسيرات هي طريقة أخرى لقول: «لم أكن متأكداً، لكنني فكّرت بالأمر مطولاً حتى وصلت إلى قرار، والآن أنا متأكد. أتمنى أن تتفهم ذلك». وإذا كنت مضطراً إلى التفسير، اعلم أنك تفتح الباب على نقاش أطول، لأنه عندما يرى الشخص الآخر أنك حائر، سيحاول أن يفاوضك. إن كلمة «لا» هي باب مغلق، أي لا نقاش. إذا طلب منك شخص أن تفعل شيئاً لا تريد فعله وبدأت في التفسير، فسيطلبه منك من جديد، مرة تلو أخرى تلو أخرى. لا تشرح، لا تقدم أعذاراً. تحتاج الحقيقة إلى جملة واحدة. بسيطة ومباشرة. سؤال، جواب.

الوصول إلى التميّز يعني أن تجد تلك الأجوبة، وليس أن تكتفي بالطريق السهلة والمريحة. إنه يعني أن تبحث عن الحقيقة وأن تتقبّلها وأن تتكيّف إذا تطلّب الأمر ذلك. كم من مرة رأيت لاعباً يهرع للّعب بعد إصابة ليصاب من جديد وتسوء حالته؟ في معظم الحالات، كان المدرّب يعرف ماذا يفعل، أما اللاعب فتراه إمّا أصيب بالهلع، وإمّا لم يثق به، وإمّا أخذ بنصيحة سيّئة من شخص لا

يفهم شيئاً. هل تشعر بتحسن في ظهرك؟ هذا عظيم. ماذا عن الأجزاء المتصلة بظهرك، هل نعمل عليها أيضاً؟ أم ننتظر حتى تصاب من جديد في غضون أسبوعَين؟

الرياضيون محاطون بخبراء في كل المجالات، لديهم مدرّبون ومعدّون بدنيون، وأطباء، ووكلاء، وإشهاريون، وزوجات، وآباء، ومتملّقون أيضاً. والجميع لديه رأيه. في الوقت الذي يصل به اللاعب إليّ، يكون قد فقد اتصاله بغرائزه الجوهرية الثمينة، وعندما أقول له ماذا سنفعل لنصلح أداءه أو نشفي جسده، فغالباً ما يكون ذلك جديداً عليه، لم يخبره به أحد. لديّ طرقي وأعرف أنها تأتي بنتائجها. دعني أتكفل بالأمر، أقول له. إنه طلب صعب بالنسبة إلى نجم اعتاد أن يقوم بالأشياء على طريقته الخاصة وأن يفعل ما يريد.

سواء كنتَ رياضياً أو مقاولاً أو مديراً تنفيذياً أو نجم روك أو شخصاً مبتدئاً، اعرف ما تعرفه، وما لا تعرفه. معظم الوقت، عندما نطلب النصيحة، فنحن لا نريد الحقيقة. نحن نريد الجواب الذي نبحث عنه. كُن منفتحاً على النصيحة التي تسير عكس مشيئتك.

قانون المنظِّف: أحط نفسك بأولئك الذين يريدونك أن تنجح؛ الذين يدركون الجهد الذي يتطلّبه ذلك منك. لن يشجّعك الأشخاص الذين لا يتابعون أحلامهم على متابعة أحلامك. سيقولون لك الأشياء السلبية نفسها التي يقولونها لأنفسهم.

يثق المنظِّفون بعدد قليل من الناس، فهم يفضّلون أن يتبعوا غرائزهم وأن يصلحوا الأمر لاحقاً إذا كانوا مخطئين، على أن يثقوا بشخص آخر ويأنّبوا أنفسهم لعدم الإصغاء للصوت الذي بداخلهم. إذا أفسد المنظِّف أمراً، فهو يريد أن يكون ذلك لأنه فعل ما اعتقده صواباً، وليس لأنه فعل شيئاً طلبه منه شخص آخر.

من جهة أخرى، عندما يثق بك المنظِّف، فسيفسح لك الطريق ويدعك تقوم بعملك من دون انتقاد أو تدخُّل، خاصة إذا كنت منظِّفاً أيضاً، لأن الشيء الوحيد الذي يهمه هو تلك النتائج النهائية. لا يهتم كيف تقوم بالأمر، قم به فحسب.

ولكن يجب أن يثق بك أولاً.

كان مايكل وفيل منظِّفَين من الدرجة الأولى. كان مايكل يثق بفيل ويتركه يفعل ما يفعله، وكان فيل يثق بمايكل بالمستوى نفسه. كان يقول له: قم «بالهجوم المثلث» وبعدها افعل ما تريد فعله، ولكن على الأقل ابدأ بهذا الهجوم. وكان مايكل يبدأ بذلك، ثم يتولّى الأمر على طريقته؛ النتيجة النهائية؟ نجاح تام.

لكن عندما لا ينجح الأمر ويذهب المنظِّفان كل إلى سبيله، فكلاهما يعرفان أن الأمر لن ينتهي أبداً. إن الحافز التنافسي لديهما قوي إلى درجة أنهما لن يتوقفا عن القتال من أجل التفوق. احذر المنظِّف الذي أطلقت له العنان، سيعود ويكون أكثر قوة من أي وقت مضى.

عندما يتحدّث المبرِّد، أنت تشك.

عندما يتحدّث المغلِق، أنت تنصت.

عندما يتحدّث المنظِّف، أنت تؤمن.

يمكن للمنظِّف أن ينصت إلى الآخرين ويأخذ قراراته بنفسه... يجمع المعلومات، ويعالجها، ويقرر. عندما بدأنا أنا ومايكل، كنا كلانا نتعلّم، ونكتشف. كان يتقن كرة السلة، وكنت أتقن جسد

الإنسان. لم أشك في قدراته، ولم يشك في قدراتي. لكن أنا الأستاذ الآن، وهؤلاء اللاعبون يتصلون بي طالبين النصيحة في كل شيء: أطفالهم، وزوجاتهم، وكيف يتعاملون مع أي شيء يمكن أن تتصوره. إنهم يثقون بي. لماذا؟ لأنني أعطيهم جواباً مباشراً. إن تأثير كلمتَي ثق بي كبير جداً. إذا نطقتَ بهما لأحد، فأنت تتحمل مسؤولية كبيرة من الأحسن أن تكون على قدرها. لذا، عندما يأتون إليّ ويقولون: «نعم، فعلت ذلك»، هم يعلمون أنني سأساعدهم. قد أهز رأسي في البداية وأقول: « هل اعتقدت حقاً أنك ستفلت من ذلك؟»، ولكن سنجد طريقة للتعامل مع الأمر وتقليل الضرر.

عندما أقول شيئاً لا يعجبهم -وهذا يحدث كثيراً- يكون ذلك لصالحهم. دائماً. إذا كان هناك خيار بين أن أكون وغداً يقول لهم إن الأمور ذاهبة إلى ما هو سيء، أو الشخص اللطيف الذي يكذب في وجههم ويقول لهم إن كل شيء على ما يرام، فسأكون الوغد الذي يمنعهم من الفشل. هم معتادون على إمطار الناس لهم بالورود، أما أنا فأحضر معي الأشواك.

1. عندما تكون منظِّفاً...

... لا تعترف بالفشل، تعلم أن هنالك أكثر من طريقة للحصول على ما تريده.

المبرِّد يتقبّل ما لا يستطيع فعله ويستسلم.
المغلِق يعلم ما لا يستطيع فعله، ولكن يستمر في العمل عليه.
المنظِّف يعلم ما يستطيع فعله ويثابر حتى يقرر أن يفعل شيئاً آخر.

في الليلة التي أقصيَ فيها فريق شيكاغو بولز من تصفيات كرة السلة لسنة 1995 على يد فريق أورلاندو ماجيك، جلستُ مع مايكل في ملعب يونايتد سنتر المظلم حتى الثالثة صباحاً. كان قد عاد إلى اللعب منذ شهرَين فقط، بعد اعتزاله الأول وتجربة قصيرة في البيسبول. حدث الكثير في السنة الماضية.

لابساً بدلة وربطة عنق، ألقى نظرة حول الملعب الجديد الذي حلّ مكان ملعب شيكاغو الشهير في ذلك الموسم وقال: «أكره هذا المبنى اللعين».

قلت له: «أنت من بنيتَ هذا المبنى اللعين».

أثناء ذلك الموسم، قال بعض لاعبي فريق أورلاندو إنه لم يبدو كاللاعب رقم 23 القديم، وهو لم يبدُ كذلك فعلاً. كان يلبس قميص رقم 45، لم يكن مستعداً، وكنت أعرف ذلك أكثر من أي شخص آخر. قدرته على التحمل، تسديدته... لم يكن هناك وقتاً كافياً لنعيده إلى مستوى الامتياز الذي ألفه الناس.

كما كان متوقعاً، قيل إن مسيرته في البيسبول باءت بالفشل، وإن عودته إلى كرة السلة فشلت أيضاً، وإن مايكل جوردن انتهى.

وكالعادة، كانوا مخطئين. ينتهي المنظِّف عندما يقول هو بنفسه إنه انتهى، وليس عندما تقولها أنت.

في الواقع، إذا قلتها أنت، فعادة ما يكون لذلك مفعول عكسي.

في نهاية تلك المباراة، كانت له رسالة لفريق ماجيك بينما كان اللاعبون يتصافحون ويغادرون الملعب: **استمتعوا بهذا الفوز، لأنه لن يحدث بعد ذلك.**

وبعدها، غيّر رقم قميصه إلى 23 من جديد، وقاد فريق بولز إلى تحقيق رقم قياسي بـ 72 فوزاً في الموسم التالي، وحصل على أول خاتم من ثلاثة خواتم أضافها إلى الخواتم الثلاثة التي كان قد فاز بها قبل أن «يفشل».

فشل؟ كيف لك أن تفشل عندما يكون أسوأ يوم لك هو أفضل من أفضل يوم لدى معظم اللاعبين الآخرين؟

لا أفهم مفهوم الفشل هذا.

إذا لم تنجح في كل شيء منذ المحاولة الأولى، فهل يعني ذلك أنك «فشلت»؟ أليس من الجيّد أن تصرّ على العودة وتعمل حتى تنجح؟ كيف يمكن لذلك أن يكون فشلاً؟

ما يعتبره معظم الناس فشلاً، يعتبره المنظِّف فرصة لتدبير موقف والسيطرة عليه وقلبه إلى صالحه، والقيام بشيء يعتبره الجميع مستحيلاً. إذا كان لإنجاز ما نسبة نجاح 2 في المئة ونسبة فشل 98 في المئة، فسيخاطر المنظِّف بالـ 98 في المئة، فقط ليثبت أنه قام بالتحدي وفعل ما قال الجميع إنه مستحيل. قد يستغرق الأمر سنواتاً وجهوداً لا يراها الآخرون أبداً، ولكن في النهاية سيسيطر المنظِّف على الموقف ويجعله يعمل لصالحه. هو مجبر على فعل ذلك، فهذا السبيل الوحيد الذي يعرفه. إذا لم ينجح هذا، فلنفعل ذلك. وإذا لم ينجح ذلك، فيمكن أن نفعل هذا. كم من طريقة يمكنك أن تبتكر؟ كم من سبيل يمكنك أن تخلق كي لا ينتهي بك المطاف في خندق؟ وحتى إذا وقعت في الخندق، كم من خيار لديك لتخرج منه؟

أُصاب بالذهول عندما أسمع الانتقادات الموجهة لمايكل كمالك ومدير فريق تشارلوت بوبكاتس. فبعد أربع سنوات كشريك صغير، سيطر مايكل على النادي سنة 2010 وأصبح أول لاعب سابق يملك أغلبية الأسهم في فريق كرة السلة الأمريكية. قانون المنظِّف: إذا كان اسمك مكتوباً على الباب، فمن الأفضل أن تتحكّم فيما يجري خلف ذلك الباب.

تماطرت الانتقادات فوراً عن سوء أداء الفريق، والتساؤلات عما إذا كان فَشَل فريق بوبكاتس سيلطّخ إرث مايكل، ناهيك عن المقارنات مع لاعبين آخرين خاضوا تجربة إدارة الفِرَق. «لاري بيرد! جو دومارس! جيري ويست!»، إنهم مدراء عظماء قاموا بأشياء عظيمة مع الفِرَق التي عملوا لحسابها، ولكن هذا هو الفَرق: كلهم عملوا لصالح شخص آخر. أما مايكل، فهو يعمل لصالح نفسه. المال ماله والباب يحمل اسمه. هناك فَرق شاسع بين أن تُوظَّف في

عمل ستتركه في الأخير، كرهاً أو طوعاً، وأن تملك العمل، وهو شيء لم يقم به لاعب سابق قَبل ذلك في تاريخ كرة السلة الأمريكية. كيف يمكنك أن تفشل في شيء لم يقم به أحد أبداً، حيث لا توجد مقاييس سابقة للنجاح؟

بعد موسم 2011-2012 كارثي، لم يلقِ مايكل باللوم على أحد، بل تحمّل كامل المسؤولية عن حال الفريق، وقال إنه سيجد حلاً. قد لا يساعد الأمر أن يكون أفضل لاعب في الفريق هو مالكه، ولكن عندما يقول مايكل: «لا أريد أن أدخل في كتب الأرقام القياسية من باب الفشل» كما صرّح للصحافيين بعد انتهاء الموسم، فعليك أن تصدقه.

لنبسّط المسألة: الفشل هو ما يحدث عندما تقرر أنك فشلت. حتى تلك اللحظة، ما زلت تسعى جاهداً لإيجاد طرق تصل بها حيث تريد.

وذلك مثل ديريك جيتر في ردّه على صحافيّ سأله عمّا إذا أصيب فريق يانكيز بالهلع بعد تدني أدائه المفاجئ في نهاية الموسم وكيف يتعامل جيتر مع الأمر: «أنا لا أصاب بالهلع، فلست بحاجة للتعامل معه». منظّف شامل. أو انظر إلى جايسون ويتن، لاعب فريق دالاس كاوبويز الذي عرض أن يوقّع على تنازل طبي ليعود إلى اللعب بالرغم من طحال ممزق، خلافاً لتعليمات الأطباء. فضلاً عن دواين الذي رفض أن يتوقف عن اللعب بالرغم من إصابة خطيرة في ركبته خلال التصفيات، أو كوبي الذي رفض أن يخرج من الملعب بالرغم من إصابات متعددة -من بينها ارتجاج في الدماغ- والتي كانت لتعرقل أي لاعب آخر. هكذا تقرِّر ألّا تفشل. تواصل وتواصل وتواصل وتبحث عن الخيار غير المتوقع الذي يبقي الوضع تحت سيطرتك.

إن النجاح والفشل هما عاملان متعلّقان بالعقل 100%، إذ قد يبدو مفهوم شخص للنجاح فشلاً ذريعاً لشخص آخر. يجب أن تضع رؤيتك الخاصة لمعنى أن تكون شخصاً لا يُقهر، فلا يمكن أن تسمح لأحد أن يحدّدها لك. ما الذي يقوله لك حدسك؟ ما الذي تعرفه غرائزك عمّا ينبغي عليك فعله، وعن كيفية نجاحك، وعن المجال الذي ستنجح فيه؟ كيف لأي شخص آخر أن يردّ على كل هذه الأسئلة؟

عندما يقول لك شخص إنك فشلت، فما يعنيه حقاً هو: «لو كنتُ أنا، لشعرت بالفشل». حسناً، هذا الشخص ليس أنت، ومن الواضح أنه ليس منظّفاً، لأن المنظّفين لا يعترفون بالفشل.

أفهم التحدي الذي يكمن في أن تجابه جميع الإكراهات بينما يريدك الجميع أن تفشل. عندما بنيت منشأة نادي أتاك أثلتكس في شيكاغو سنة 2007، كنت أعمل منذ حوالي عقدَين. كنت قد عملت مع أفضل الرياضيين في العالم، وسافرت إلى أماكن ورأيت أشياء لم يحلم بها الآخرون، وأردت ان آخذ بنادي أتاك أثلتكس إلى المستوى التالي. قال الجميع إنها آخر مرحلة لي في تطوري كمدرِّب. ولكن بالنسبة إليّ، كانت هذه هي البداية فقط. بنيت منشأة تدريبية من الطراز الرفيع يحجّ إليها الناس من شتى بقاع العالم؛ مكان لم يحلم مدرِّب في بناء أو امتلاك مثله أبداً.

كانت لدي بعض المخططات والتوقعات وكلها أتت ثمارها، وكانت هذه المغامرة الجديدة كل شيء أردته. ولكن كما هو الحال في أي مجال عمل، فإن ظروفاً غير متوقعة تجبرك على القيام ببعض التعديلات، وواجهت قرارات صعبة غيّرت من مسار المنشأة: واجه اللاعبون توقُّف موسم كرة السلة ولم يشاؤوا أن يستثمروا في التمرّن من دون التأكد من حتمية وجود موسم، وزبائني الكبار -كوبي

ودواين وعدد من الآخرين- كانوا بحاجة إليّ حيث كانوا، فكنت أجول العالم معهم فيما كانت منشأتي راقدة في شيكاغو. من الصعب أن تدير عملاً في مثل هذه الظروف، فسرعان ما بدأت الإشاعات تنذر بـ«فشل» نادي أتاك أثلتكس.

ما حدث لهذه المنشأة كان نكسة، ولكن التعامل مع النكسات هو طريقك إلى النجاح. تتعلم، وتتكيّف. بينما يتحدث الجميع عن «فشلك»، تحضر كمهني، وتعيد رسم خريطتك، وتعود إلى العمل. هذا هو التطور من جيّد إلى عظيم إلى شخص لا يُقهر. لا أحد يبدأ كشخص لا يُقهر. تخفق، تجد حلاً، تثق بنفسك.

دعني أقل لك هذا: أتاك أثلتكس هي مَن أنا وما أفعله؛ إنها ليست مجرد منشأة، بل كانت عبارة عن معدات وبيئة ومفهوم ثوري. أتاك أثلتكس هي أنا، هي فلسفتي في التدريب، وهي تذهب حيث أذهب. أتاك أثلتكس هي العمل الذي أقوم به حول العالم، وأعمل بجد لأضمن أنه لا أنا ولا زبائني سنفشل فيما نقوم به. فنحن دائماً نجد طريقة لجعل الأمور تنجح وتسير على ما يرام.

ولكن عندما تكون الأفضل في أي شيء، فأنت تصبح هدفاً مكشوفاً للجميع. عندما يبدأ أصدقاؤك وزملاؤك وأعداؤك في التحدث عنك وراء ظهرك، تعلم أنك فعلت شيئاً صحيحاً جعلهم ينشغلون بك وبمسيرتك إلى هذا الحد، ويتساءلون إن كنت «ستفشل». تفشل؟ فشلي هو نجاح لم تحققه قط.

لا يرى المنظِّف الفشل لأن الأمر لا ينتهي أبداً بالنسبة إليه. إذا لم تسر الأمور كما هو مخطط لها، فسيبحث غريزياً عن خيارات تجعل الأمور تسير بطريقة مختلفة. لا يشعر بالإحراج أو الخجل، لا يلوم الآخرين، ولا يهتم بما يقوله الآخرون عن حاله. لا ينتهي الأمر أبداً. ليست هناك نهاية أبداً.

وهو يعلم، من دون شكّ، أنه مهما حصل، فسيجد طريقة ليصل إلى القمة من جديد. إذا ما وجدتني يوماً أصارع دباً في الغابة، قُم بمساعدة الدب.

اختر أن تجعل من «الفشل» نجاحاً. إذا لم يفز فريقك بالبطولة، إذا تعثّرت شركتك، إذا لم تحصل على شيء عملت من أجله، انتقل إلى الخطوة التالية من تطورك. تذكّر مَن أنت، وكيف وصلت إلى ما وصلت إليه. أنصت إلى حدسك. ما الذي يقوله لك؟

لا ينتهي الأمر أبداً. لديك خيارات:

المبرِّد يعترف بالهزيمة.

المعلِق يعمل بجد أكثر.

المنظِّف يضع استراتيجة ليحقق نتيجة مختلفة.

لا مكان للإقرار بالهزيمة في هذا النقاش أو في هذا الكتاب، لأن كلمتَي **استسلام** و**مثابرة** لا تتماشيان معاً في أي سبيل مثمر. إن الأشخاص الذين يعترفون بالهزيمة ويقولون إنه لم يكن لديهم الخيار ليسوا جديين في تحقيق النجاح والتميّز، وليسوا صادقين مع أنفسهم. يقولون إنهم «سيحاولون» وبعدها يستسلمون عندما لا ينجح الأمر.

تباً «للمحاولة». المحاولة هي دعوة مفتوحة للفشل، طريقة أخرى للقول: «إذا فشلتُ، فهذا ليس خطئي، فإنني حاولت».

حاولت ما بوسعك؟ أو **فعلت** ما بوسعك؟ هناك فرق شاسع.

«حسناً، حاولت». تمام. الآن أخبرني ما الذي **فعلته**.

افعل، أو لا تفعل.

افعلها، وإن لم تنجح، افعلها من جديد.

هل فعلتها بهذه الطريقة؟ أو تلك؟ هل توسعت في كل فكرة راودتك؟ هل هناك شيء آخر لتفعله، يمكنه أن يقلب الأمور لصالحك؟

إذا كان هدفك هو التميُّز، فعليك أن تكون راغباً في القيام بتضحيات. هذا هو ثمن النجاح. لن تعرف كم تريد الشيء حتى تذوق طعم مرارة أنك لم تحصل عليه. لكن بعد أن تذوقه، ستقاتل بشراسة لتتخلّص من تلك المرارة في فمك. قد تكون أُجبرت على الجلوس في مقعد الاحتياط، أو خسرت الكثير من المال، أو يكون شخص آخر حصل على الترقية التي كنت تريدها. يستسلم الكثيرون في هذه الحالات، وسيكونون أول من يقولون لك إنه ينبغي أن تستسلم أيضاً. ولكن هل توقفت لأنك أردت ذلك أم لأنهم نصحوك بذلك؟ هل لا يزال هنالك شيئاً لتقوم به؟ هل لا تزال تشعر بغضبٍ بداخلك، يدفعك للتحرُّك وقلب الأمور لصالحك؟ يستمرّ المغلِق في العمل إلى أن يُجبَر على التوقف - تذكّر، لُقِّب بالمغلِق لأنه يبقى حتى النهاية. لكن ما إن تأتي النهاية، حتى يشعر بها ويدركها. انتهى الأمر.

أما المنظِّف، فلا يقبل أبداً أن يكون الأمر قد انتهى، فهو يدرك متى يجب تغيير الاتجاه.

أحد أصعب ما تقوم به هو تغيير مسارك بعدما تكون قد وضعت أهدافك. اتخذتَ قراراً وعملت من أجله وجنيت بعض النتائج... لكن لسبب ما، لم تسر الأمور كما خططتَ لها.

ليس ضعفاً أن تدرك أن الوقت قد حان لتغيير الاتجاه.

الضعف هو أن ترفض التفكير في خيارات أخرى وأن تفشل في كل شيء لأنك لم تستطع أن تتكيّف مع أي شيء.

كلنا مررنا بتلك التجربة: تعرف أن ثمة شيئاً غير صحيح. قد تكون لا تتقدم بالسرعة التي خططت لها، أو لا تجني المال الذي توقعته، أو لا يمتعك عملك أو لا تتفق مع الأشخاص الذين تعمل معهم. وقد تكون أحداثاً خارجة عن سيطرتك قد أثّرت على وضعك.

هنا تكمن الغريزة كأكثر الأدوات قيمة، لأنك الوحيد القادر على اتخاذ قرار الإنصات إلى ما يقوله لك ذلك الصوت الداخلي.

في الرياضات الاحترافية، أنت مَن يقرر الاعتزال أو الاستمرار في اللعب لموسم آخر. وبالنسبة إلى رياضي شابّ، فالقرار هو الجلوس على مقعد الاحتياط أو اختيار رياضة أخرى. أما في مجال الأعمال، فيمكن أن يكون القرار تغيير المهنة أو إنشاء شركة جديدة. في جميع الحالات، يتعلق الأمر بشجاعة وثقة أن تدرك أن وقت التغيير قد حان.

الشخص المميز فقط يعرف متى يتوقف ويعيد توجيه جهوده نحو شيء يمكنه أن ينجح فيه. قد لا يتحقق حلمك بالطريقة التي تصورتها في البداية، ولكن مع بعض الابتكار والرؤية الصحيحة، يمكنك أن تعيد توجيه أهدافك نحو شيء منسجم مع ما أردته دائماً.

يمكنني أن أقول عن نفسي، ومن دون تردد، أنني الأفضل فيما أقوم به. استحققت ذلك. ولكن لكي أكون الأفضل، كان عليّ أن أتعلم دروساً كثيرة وأن أكون دائماً مستعداً لتغيير اتجاهي، وأن أرفض الانجراف وراء آراء الآخرين حول معنى النجاح والفشل.

أول مرة تعلمتُ فيها هذا الدرس، كنتُ لاعب كرة سلة في جامعة إلينوي بمدينة شيكاغو، مع أحلام كبيرة وأربطة ركبة ممزقة. أدّت فترة نقاهة فاشلة إلى مشاكل في الورك والرجلَين ومشاكل إضافية في الركبة. لم أتصور آنذاك أن ضعفي الأكبر سيصبح قوتي الأكبر، وأن تجربتي الشخصية مع كل إصابة وكل عملية جراحية يمكن تصورها ستسمح لي بمساعدة الآخرين في التعامل مع الشيء نفسه، على أعلى مستوى من النخبة.

كنت لاعباً جيّداً، ولكن ليس بالمستوى المطلوب من لاعب

محترف في دوري كرة السلة الأمريكية. لم أكن مستعداً للاعتراف بذلك. عندما عانيت من إصابتي الأولى، كان كل ما أريده هو أن ألعب كرة السلة. لست أكثر شخصاً تديّناً في العالم، ولكن بالنسبة إليّ كان تمزق أربطة ركبتي رسالة موجهة لي: «اسمع، أنت تقضي الكثير من الوقت في هذه اللعبة، والأمر لن يجدي نفعاً، فلنخرب ركبتك ليتسنى لك التركيز على ما يفترض بك أن تفعله بحياتك، ونضعك على الطريق الصحيح بشكل أسرع».

لكنني لم أكن مستعداً أن أرى نهاية مختلفة لحلمي. واصلت اللعب، واضعاً دعامة كبيرة حول ركبتي المصابة، ومحاولاً أن أتغلّب على آثار الإصابة وفترة نقاهة كارثية.

وفي يوم من الأيام، جاءت نقطة التحول: كنت ألعب في مباراة وأتى إليّ طفل لم أكن أعرفه حتى وقال: «أتذكرك عندما كنت تلعب جيّداً».

آه.

فهمت.

كان ذلك بمثابة صرخة يقظة، الرسالة التي كنت في حاجة إليها لأدرك أنني كنت أحشر نفسي في مسألة لا أمل منها في النجاح. لم يكن الأمر متعلقاً بما قاله ذلك الطفل، فهو فقط قال ما كنتُ أعرفه، إلا أنني لم أتقبّل الأمر قبل ذلك. لعبت مباراة واحدة بعدها، وكان هذا كل شيء.

كان الوقت قد حان لأجد نهاية جديدة لهذا الحلم.

تعلّم. تكيّف. إذا لم يكن جسمي قادراً على مساعدتي في لعب كرة السلة، فسأستخدم ما تعلمته وأجد طريقة لتحويله إلى شيء إيجابي. وبدأت أرى ما هو هذا الشيء: لم أكن أريد أن أعمل لصالح فريق، كنت أريد أن ألعب لصالحي، أن آخذ لاعباً في كرة

السلة وأجعله أفضل ممّا هو عليه. هكذا كنت أريد أن أضع بصمتي في مجال كرة السلة الأمريكية.

أعتقد أن الأمر قد نجح.

بطبيعة الحال، أخذ مني الأمر بعض الوقت لبلورة الشكل الذي سيتخذه هذا الحلم، فكنت أطارد براد سيلرز وباقي لاعبي فريق بولز، وأكتب لهم الرسائل، وأعرض عليهم خدماتي التدريبية. لم يردّ أحد. قدّرتُ أن مايكل جوردن آخر من يريد توظيف مدرِّب، خاصة شخصاً لم يسبق له أن درّب رياضياً محترفاً، فلم أتصل به حتى.

وهكذا تعلمت: لا تحاول. افعل.

اليوم أُعلِّم نخبة النخبة كيفية الاعتناء بأجسادهم لأنني عندما اصطدمت بالعقبات الأولى، رفضت أن أعتبر ذلك فشلاً. تأخذ ما يراه كل الآخرين كشيء سلبي وتحوّله لصالحك. لا تستاء، لا تنكمش على نفسك وتتحسر، تحدّق في الأمر وتفكّر فيه: إذا لم ينجح الأمر بهذه الطريقة، فمن المؤكد أنه سينجح بتلك. وتقول لأي شخص يشك فيك: «استدركتُ الأمر».

لكن لا تتوقع أن يفهم الآخرون خطتك الجديدة أو أن يوافقوا عليها. إن معظم الناس هم إما راضون أن يبقوا في منطقة الأمان، وإمّا خائفون أن يتركوا وضعاً سيّئاً، ويضعون كل ذلك الخوف والشك فيك. يتوقعون الفشل، بينما تتوقع أنت الفرص. عندما قررت أن أدخل هذا المجال، قال معارفي: «أستاذ رياضة»؟ لا. «مدرّب شخصي؟» لا. لستُ مدرّباً شخصياً. المدرّب الشخصي يلتقي بك في الصالة الرياضية لمدة ساعة، يساعدك في تمارينك، ويلتقي بك من جديد في موعد تحدّده. أمّا أنا فأعمل من أجل زبائني سبعة أيام في الأسبوع، 365 يوماً في السنة، طوال الساعة. إذا

احتجت إليّ، فستجدني. يمكنك أن تسمّيني مهندساً أو متخصّصاً رياضياً. المهندس يبني بناية، أما أنا فأبني جسداً، من الداخل إلى الخارج. كيف أعيد بناء ذلك الكتف؟ كيف أركب ذلك البدن ليصبح أكثر قوة واستدامة من قبل؟ أنا مهندس بدني، مسؤول عن كل خلية من ذلك العقل والجسد اللذين ائتمنتني عليهما.

كل ذلك لأنني «فشلت» كلاعب كرة سلة.

بالنسبة إليّ، لا علاقة للنجاح بالمال الذي أجنيه، فلم يكن الأمر متعلّقاً بذلك أبداً. النجاح هو أن تفعل أشياءَ لا يمكن لغيرك أن يفعلها.

منذ بضع سنوات، أمضيت الصيف أدرّب روبي هومل الذي كان يلعب مع فريق جامعة بوردو «بويلر ميكرز»، وهو لاعب رائع، مزّق رباط ركبته للمرة الثانية في ثمانية أشهر. في المرة الأولى، سنة 2010، كان في سنته الجامعية الثالثة، ومع ثماني مباريات متبقية على انتهاء الموسم، وكان يُعدّ آنذاك أحد أهم اللاعبين في البلاد. مصرّاً على العودة إلى اللعب، خضع لعملية جراحية ولفترة نقاهة مع معدّين بدنيين من الجامعة وعاد إلى بويلر ميكرز في الموسم التالي في سنته الرابعة، مستعداً للعب.

في أول حصة تدريب مع الفريق، مزّق رابط ركبته مرة أخرى. ها هو خارج الموسم من جديد، وربما للأبد.

عمليتان جراحيتان في ثمانية أشهر؟ عودة بعد تمزقَين لأربطة الركبة؟ هذا عمل ضخم بنتائج غير مضمونة. عندما اتصل بي والده، كان يقال أن مسيرة ذلك الشاب الواعد ذي المترَين من الطول قد تكون انتهت، وسأل ما إذا كان يمكنني أن أعيده حيث يجب أن يكون، ليلعب من جديد في سنته الخامسة.

لا أعرف أحداً في مجالي استطاع أن يعافي لاعباً من تمزقَين لأربطة الركبة، لكن كان روبي اللاعب الثالث بالنسبة إليّ. كنت أعلم ما يجب علينا القيام به من أجله. سيتطلب الأمر أشهراً طويلة من الالتزام والصلابة العقلية الجادة. كان هذا خياره.

لمدة سبعة أشهر، عمل على نقاهته خمسة أيام في الأسبوع، مرتَين في اليوم، في منشأة أتاك أثلتكس في شيكاغو، وأيضاً في الجامعة في فالبارايسو. كان يقود سيارته ساعة جيئة وساعة ذهاباً لكي يرانا، وأعتقد أنه ذُهل من السرعة والجد اللذين أعددناه بهما إلى العمل. قال للصحافيين: «في اليوم الأول، كنت أعتقد أنهم سيأخذون قياسي ووزني، لكن في غضون ساعة من التدريب كنت أتقيأ في الحاوية».

كان هدفنا أن نعيده إلى كامل قوته قبل بداية مؤتمر العشرة الكبار لموسم 2011-2012. قال الجميع إن الأمر مستحيل. كان طبيبه الجراح قد سمح له باللعب، لكن كان عليه أن يجتاز اختباراً أخيراً قبل أن أعطيه الضوء الأخضر -قفزة المتر وعشرين من الأعلى إلى الأرض، والعكس. الاختبار نفسه الذي أعطيه للاعبين بعد فترة نقاهة من الركبة أو الكاحل أو الورك. واليوم الذي قام بتلك القفزة أخيراً كان اليوم الذي ودّعناه فيه وأعدناه إلى الجامعة، جاهزاً للعب. انتهى عملنا وابتدأ عمله.

لم يعد أفضل ممّا كان عليه فحسب، بل لُقِّب باللاعب الأول من بين العشرة الكبار للمرة الثالثة في مسيرته، وواحد من بين أفضل عشرة لاعبين من حيث نقاط الأهداف والضربات المرتّدة، والدفاع، وتسديدات الثلاث نقاط، والتسديدات الحرة. وفي آخر ظهور له في البطولة، كان مسيطراً بـ 26 نقطة بما فيها خمس تسديدات بثلاث

نقاط، مع فارق ضئيل في الخسارة أمام فريق كنساس. لم نعد نعمل معاً حينها، لكنني كنت سعيداً جداً عندما تمَّ اختياره في الجولة الثانية لدوري المحترفين في كرة السلة وذهب إلى إسبانيا ليبدأ مسيرته المهنية.

حيث مزَّق غضروفه المفصلي سريعاً.

مزيد من العمليات، مزيد من العمل، مزيد من الالتزام.

لو كان لاعبون آخرون لتوقفوا. لكنه استمر.

كل شيء خيار. أضع كل المعطيات أمام الرياضيين وأتركهم يختارون، إمّا أن يواصلوا القتال وإمّا أن يستسلموا. كان ترايسي ماغريدي أمام فترة نقاهة لثمانية عشر شهراً بعد إصابته في الركبه، وكان عليه أن يتّخذ خياراً صعباً: هل أنت مستعد للتضحية بسنتَين من مسيرتك الرياضية لتتمتع بركبة سليمة عندما تبلغ الأربعين أو الخمسين؟... أو أنك مستعد للمغامرة ولأن تختصر تلك الأشهر الثمانية عشر إلى النصف، وأن تعمل من أجل ركبة قوية جداً تدوم طوال مسيرتك الرياضية، وأن تتعامل مع التداعيات عندما تنتهي من اللعب؟ هذا ليس قراراً يمكنني أن أتخذه نيابة عنه. لكن لا أحد يختار فترة النقاهة الأطول.

في هذه الحالات أقدّم الخيارات وأترك الرياضيين ليقرروا ما الذي يريدون فعله. يمكنك أن تكون جيّداً إذا اخترت الأمان، لكن لا يمكنك أن تكون مثابراً إلّا إذا كنت راغباً في المغامرة. الأمان يجعلك جيّداً، المغامرة تجعلك عظيماً.

جيلبرت أريناس هو لاعب آخر قرّر أن يخوض المغامرة مع جسده. قلت له: لديك الآن حوالي مائة درجة من الانثناء في ركبتك، ثلاث سنوات من الآن سيكون لديك تسعين درجة، وبعد

سبع سنوات ستتقلّص إلى خسمة وسبعين درجة. فكان سؤال جيلبرت: كم من الانثناء أحتاج لكي ألعب؟ قُلت: حوالي خمسة وأربعين. قال: حسناً، لنبدأ. كنت أعلم أننا نستطيع أن نعيد 100% من قدرات جيلبرت لأن أي شخص يكون مستعدّاً أن يجمع أغراضه ويذهب إلى شيكاغو ليقضي ثلاثة أشهر في العذاب معي، لديه الإطار العقلي الصحيح.

هذه القرارات الكبرى هي التي تُحدِّد في النهاية النجاح من الفشل. بمن تثق؟ الأطباء يعطون رأيهم الطبي من أجل شفاء تام. هم يعالجون أعراضك، أما أنا فأتغلب على السبب. الفريق والإشهاريون يريدون أن تعود إلى الملعب في أسرع وقت ممكن. الوكلاء يفكرون كيف يستفيدون من الوضع من أجل إبرام العقد القادم. أنا أنظر إلى الضرر، وأتحدث مع الجميع، وأعطي اللاعب خياراته: إذا فعلت هذا ستحصل على هذا، إذا فعلت ذلك ستحصل على ذلك. هذا ما تسبب في الإصابة، وهذا ما سنفعله كي لا يحصل ذلك من جديد. هذا خيارك.

أن يثق بي اللاعبون في قرارات مهمّة ومصيرية كهذه هو ما يجعلني أشعر بالنجاح. المال جميل، ولكن من الأجمل أن تساعد شخصاً ليس لديه الكثير من الوقت المتبقي لأن يتميّز في مجاله. أحب اللاعبين مثل جوان هوارد الذي انضم إلى الدوري سنة 1994، وعمل بكدّ لمدة عشرين سنة من أجل الحصول على خاتم، وحصل عليه أخيراً مع فريق هيت سنة 2012. هل تعلم كم من الجهد تطلب منه ذلك في أواخر الثلاثينات من عمره، ليبقى بلياقة بدنية جيّدة ويستمر في اللعب سنة بعد سنة لأنه رفض أن يغادر من دون تلك الجائزة الكبرى؟ هذا شخص رفض الفشل وخرج كرابح.

مع الرياضيين، يجب أن تعي أن كل يوم يمرّ يقرّب مسيرتهم

الرياضية من الانتهاء، ويقرّب قرار الاعتزال أو اللعب بجهد أكبر. كيف يمكنني أن أحسن استعمال ما تبقى لهم من وقت ليظلوا ناجحين؟ أبحث عن نجاحي هنا.

كلّهم يريدون أن يستمر الأمر إلى الأبد، ويعتبرون نهاية مسيرتهم كنوع من الخسارة. ولكن لن يكون الأمر كذلك إذا وضعوا القطع في مكانها قبل فوات الأوان. تحدثت في هذا الموضوع مراراً مع عدد من اللاعبين ممَّن كان مشوارهم الرياضي على وشك الانتهاء: بعد سنة، ستعود شخصاً عادياً. ستترك إرثاً كلاعب، ولكن ماذا يعني ذلك عندما تنهض من فراشك كل يوم دون أن يكون لك شيء لتفعله؟ فكّر في الأمر من الآن، قبل أن تصبح لاعباً سابقاً آخر يبحث عن الاهتمام بأي طريقة. لن تدوم صفقتك في الأحذية إلى الأبد، ويصبح عدد محدود من اللاعبين مدرّبين أو معلّقين رياضيين. ما هي خطتك؟ كيف تحوّل هذه المسيرة العظيمة إلى شيء أعظم، لتستمر في أن تكون شخصاً لا يُقهر في السنوات القادمة؟ تدبّر الأمر الآن، لأنك إذا انتظرت لفترة طويلة، فستبدأ الخيارات في التملُّص من يدَيك. يسعى الآخرون وراء الأفكار نفسها، ويتقدّمون عليك، بينما تتمسك أنت بالأشياء القديمة التي لا جدوى منها.

المنظِّف يعلم متى ينسحب وفي أي اتجاه يذهب. لا يركض أبداً، بل يمشي دائماً. يغادر بسلاسة وحسب شروطه الخاصة. يمكنه أن يخسر معركة لأنه لا يزال يخطِّط لربح الحرب. اخسر مباراة، ولكن فز بالبطولة. اخسر بطولة، لكن ارجع واربح البطولات الثلاث التالية. اخسر وظيفة، لكن أسِّس شركتك. لا أحد لديه الكلمة الفصل في نجاحك.

#1. عندما تكون منظِّفاً...

... لا تحتفل بإنجازاتك لأنك تسعى دائماً إلى المزيد.

المبرِّد أول من يصل إلى الاحتفال وآخر من يغادر.
المغلِق يثبت حضوره، ثم يخرج مع مجموعته.
المنظِّف يريد أن يعود إلى العمل.

لستُ هنا من أجل الاستعراض. في الوقت الذي ينهض فيه زبائني في اليوم الموالي للحفل وأقمصتهم مبللة بالعرق والشامبانيا، أكون قد رحلت منذ وقت طويل.

نلتقي لبضع دقائق عندما ينتهي الأمر، وهذا كل شيء.

«هل أنت بخير؟».

«أنا بخير».

أُنجِز.

التالي.

كلمات المنظِّف المفضلة.

هناك دائماً المزيد من العمل للقيام به، والمزيد من النجاح لإثباته. دائماً المزيد.

دع الآخرين يحتفلون. أما أنت فلا تشعر بالرضا.

إذا فزت في ستة أشواط، تنزعج لأنك لم تفز في خمسة. وإذا حملت أثقالاً بوزن 90 كيلوغراماً، تتأسف لأنك لم تحمل 100. إذا عقدت صفقة بمليون دولار، تفكر ما إذا كان بإمكانك أن تجعلها بـ 1,2 مليون دولار.

لا تشعر بالرضا. أبداً.

في الحالات النادرة التي تشعر فيها برغبة في الاحتفال، تكون هذه اللحظة خاصة ومختصرة لا تشاركها مع أحد، لأن لا أحد يستطيع أن يفهم ما الذي مررتَ به لتصل إلى هذه النقطة. يمكن للآخرين أن يحتفلوا لأنك جعلت كل هذا ممكناً. قد لا يدركون ذلك، لكنك تدركه.

كل ما حققتَه، كل شيء عملتَ من أجله، لم تفعله من أجل الاحتفال، ولم تفعله من أجل أي أحد. فعلته من أجل تلك اللحظة الرائعة، تلك النشوة القوية من المتعة التي يحلم بها الجميع، لكن يذوقها القلة فقط.

ولكن في اللحظة التي تذوقها، فهي تبدأ بالتلاشي، وكل ما تفكّر فيه هو أن تستعيدها من جديد.

إنه شعور مؤقت بـ**«الكفاية»** تتبعه موجة عميقة وفوارة من **«المزيد»**.

يعرف المنظِّف طعم الحزن الهادئ للنصر. فبينما يحتفل الآخرون بالفوز، ينتظر هو الفتور الوشيك والتذكير القاسي أن المجد أصبح في عداد الماضي، وأن هناك تحدياً جديداً أمامه، أكبر وأصعب وأكثر تطلباً ممّا أنجزه للتو.

إذا أردت أن تجد المنظِّف في احتفال الفوز، فابحث عن ذلك الشخص الذي يقف لوحده جانباً، ينظر إلى الآخرين من حوله. هو سعيد من أجلهم لأنهم سيعودون إلى منازلهم وهم يشعرون أنهم

قاموا بإنجاز عملهم. ولكن بالنسبة إليه، فعمله بدأ الآن. هو يفكر في الحركة التالية، المغامرة التالية، الإنجاز التالي. انظر إلى بات رايلي عندما يربح لقباً: لا أحد يبدو أكثر تواضعاً منه في الاحتفال. يعرف جيداً ما تطلّبه الأمر للوصول إلى هنا وما سيتطلبه للبقاء هنا.

يكون المُنظِّف الحقيقي في أدنى معنوياته بعد أن يصل إلى أعلاها بقليل. يكون في قمة السعادة لمدة خمس دقائق، ويكون سعيداً نسبياً خلال الأربع وعشرين ساعة التالية... وبعدها... ماذا؟

العودة إلى العمل.

يقول له الجميع إنه قام بأداء عظيم وهو يعرف أن هذا صحيح. ولكن إطراءهم لا يعني شيئاً بالنسبة إليه لأن المعايير التي يضعها لنفسه أعلى بكثير من المعايير التي قد يضعها له أي أحد. سواء ربح أم خسر، كل ما يفكر فيه هو أنه كان بإمكانه أن يقوم بأفضل أو أكثر أو أسرع مما قام به، أو أن يقوم به بطريقة مختلفة.

هذا هو السعي المثابر إلى تحقيق الامتياز، أن تؤمن دائماً بقدراتك، وأن تطلب أكثر من نفسك، أكثر مما قد يطلبه منك أي أحد.

الفوز إدمان. قال فينس لومباردي العظيم: «الفوز عادة»، وهذا صحيح أيضاً، ولكن أعتقد أنه عادة تصبح إدماناً لا محالة. لا يمكنك أن تفهمه حتى تتذوقه، وتقضي بعدها حياتك تسعى إلى المزيد. تشعر به في أحشائك؛ في جانبك المظلم الذي يطالبك به. عندما تكون لوحدك في المنطقة، لا تعرف شيئاً سوى الجوع المُلح للنجاح. كل خيار تقوم به وكل تضحية وكل وقت تقضيه لوحدك تحضّر وتتعلم وتحلم... هو لإطعام ذلك الإدمان.

وإذا ما شعرت ولو لمرة واحدة بالحاجة إلى أن تتساءل ما إذا كان الأمر يستحق كل هذا الجهد والعناء. . . فتفضل واعتزل. فأنت لا تستوعب الأمر.

من الصعب وصف ضخامة الفوز عندما يأتي مع الإدراك أنه كي تكرر التجربة، عليك أن تبدأ من جديد، أن تكرر العملية برمتها، وأن تعمل بجد أكبر من أجل نتائج غير مضمونة. عندما بدأتُ العمل مع كوبي، ذهب جوان هوارد إليه بعد إحدى المباريات وقال له إنه تمرّن معي لمدة طويلة وكم ساعد ذلك في استمرار مسيرته، ثم سأله كم سنة إضافية ينوي أن يستمر.

قال كوبي: «إلى أن أحصل على رقم ستة».

لم يجبه بعدد السنوات، وهو ما سأله عنه جوان، ولم يجبه بالعمر أو مدة عقده كما يفعل معظم اللاعبين، بل أجابه بعدد الخواتم. كانت لديه ثلاثة خواتم في تلك الفترة. حصل على اثنين في المواسم التالية، وفي اللحظة التي أكتب فيها، هو بحاجة إلى خاتم واحد لتحقيق هدفه.

هذا هو الإدمان. يفكّر الآخرون في عدد السنوات المتبقية في عقودهم أو عدد المواسم المتبقية في أجسادهم المنهكة. أما العظماء فلا يفكرون في ذلك. هناك إجابة تلقائية واحدة فقط: فُز. لا يفكرون ما إذا ومتى سيصلون إلى سقفهم، فهم لا يؤمنون بأن لديهم سقفاً أصلاً. هم فقط يستمرون، ثم يرحلون حسب شروطهم، عندما يريدون، وليس عندما يطلب منهم أحد ذلك.

منذ بضع سنوات، كنت أعمل مع لاعب يحاول العودة بعد عملية جراحية، وقال لي: «أريد أن أتحسن فقط لأساوي وضعي مع الجميع».

لفت انتباهي ذلك. «قل ذلك من جديد».

« أريد فقط أن أساوي وضعي مع الجميع».

قلت له: «**عرّف أساوي**».

«أريد أن ألقن درساً لكل من قال إنني لن أنجح».

«هل تعرف ما معنى أن **تساوي** وضعك؟» سألته. «هذا يعني أنك متساوٍ معهم، إلى جانبهم، جنباً لجنب». صمتٌ. «هل تريد حقاً أن تساوي وضعك مع الجميع أم تريد أن تسبقهم؟». لماذا الوقوف إلى جانب أحدهم إذا كنت تستطيع أن تتقدم عليه؟ في لعبة كرة السلة، تقترب من أحد لتسبقه. العب هذه اللعبة بالطريقة نفسها. اجعل هدفك الفوز، ولا ترضى بالتعادل أبداً.

فهم الأمر. لكن لا يفهمه أي كان. فكّر في الناس الموهوبين والقادرين الذين تعرفهم، والذين تنقصهم قدرة المضي قدماً، كما لو أن حاجزاً غير مرئي يقف أمامهم. يسمح معظم الناس لأنفسهم بأن يكونوا محدودين بهذه الطريقة، إما بسبب ما يقوله لهم الآخرون، وإما بسبب نظرتهم إلى أنفسهم، ويقررون الاكتفاء بما لديهم أمام ذلك الحاجز. مهمتي هي تحطيم ذلك الحاجز. في كل شيء تقوم به، أريدك أفضل وأقوى من آخر مرة قمت به فيها. عندما يأتي إليّ لاعب ويقول: «سأحصل على ثلاثي مزدوج هذه الليلة»، ويحصل على الثلاثي المزدوج فيتحمّس الجميع، كل ما أستطيع التفكير فيه هو: «ما الذي كان يعيقك الليلة الماضية؟».

يقوم المنظّف بالإنجازات من أجل نفسه، ويفوز الجميع. ما يفعله ليرضي أهدافه داخلياً ينعكس عليهم خارجياً. عندما يحقق ما يرغب فيه، يستفيد الجميع من حوله. إذا كان هو المدير وحققت الشركة ربحاً باهظاً لأنه عمل على مدار الساعة ليحصل على تلك

الصفقة الضخمة، فيفوز موظفوه. إنه الشخص الذي يقوم بالتسديدة الرابحة لأنه تمرّن على تلك التسديدة اللعينة آلاف المرات كل يوم، فيعود زملاؤه إلى منازلهم فائزين. وسيحتفلون بالفوز لكن هو لن يحتفل، لأنه سيكون حينها يحلّل ورقة الإحصائيات، يمر على الأشياء الإيجابية ويتوقف على السلبية: «ثلاثون نقطة، عشر تمريرات... تباً، إضاعة كرتَين». وهذا كل ما سيتذكره: «آه، الليلة التي أضعتُ فيها كرتَين». لعب مباراة شبه مثالية، ولكن بالنسبة إليه، لم تكن بالمثالية الكافية.

السعي إلى رأب الصدع بين شبه المثالي والمثالي هو الفرق بين العظيم والشخص الذي لا يُقهر. لا يمكنك أن تتخلص من الشعور أنك غير راضٍ عن النتائج التي حققتها، تؤمن دائماً أنه كان بإمكانك أن تقوم بأداء أفضل، ولا يوقفك شيء لإثبات ذلك. هل هذه طريقة مثلى للعيش؟ لا أدري. الأمر ليس سهلاً، هذا مؤكد. تأمَل من عائلتك وأصدقائك أن يتفهموا الأمر في النهاية. قد لا يتفهمونه. فأنت تهب حياتك كلها لهدف واحد، وتستثني كل شيء آخر. سواء كنت مركّزاً على الأعمال أو الرياضة أو العلاقات الشخصية أو أي شيء آخر، فيجب أن تقول في قرارة نفسك: «سأقوم بذلك، سأتخلّى عن كل شيء ينبغي أن أتخلّى عنه لأستطيع أن أقوم به، لا يهمني ما يقوله الآخرون، وإذا كانت هناك عواقب ستؤثر على جوانب أخرى من حياتي، فسأتعامل معها عندما أضطر إلى ذلك».

هذا هو كوبي: كل شيء يقوم به هو من أجل التميّز. كل شيء. لا يهمه أي شيء آخر. تسمع الناس يقولون طوال الوقت: «سأفعل ما يستوجب الأمر فعله!»، ولكن كوبي يعيش ذلك حقاً. كل تفصيل من حياته، كل ساعة من يومه، الوقت الذي يقضيه في صالة

الرياضة، الأشخاص الذين يحيط نفسه بهم ليساعدوه على الاحتفاظ بذلك التميّز، كل ذلك يدور حول الوصول إلى القمة والبقاء هناك. لهذا السبب نعمل بشكل جيّد جداً معاً. لديه تركيز واحد ولديّ تركيز واحد: إدماننا المشترك على الفور. كل شيء نقوم به يتمحور حول هذا الهدف الوحيد.

ولكن عندما لا تشعر بالرضى أبداً، يمكن للحياة أن تشعرك بالوحدة. يعتقد الناس أن النجاح سيجعلهم سعداء، ولكن عندما يجربونه، فيكون عادة مختلفاً عمّا تصوروه. ستحظى بما ترغب فيه، ولكن استعد لاحتمالية أن تقف وحيداً لأنه كانت لديك الجرأة لسلك المسار الأقل شعبية والذهاب إلى حدود لن يفهمها الآخرون. ستحصل أخيراً على كل ما كنت تحلم به، ولكن سيتأكد لك الشيء التالي: لا أحد يفهم ماذا مررت به، وما الذي فعلته لتصل إلى هنا.

بالنسبة إليّ، أن تكون غير راضٍ يعني أن تكون مستعداً لأي موقف، جاهزاً لتتكيّف بمرونة، من دون هلع ولا خوف. هذا يعني أن تتفحص كل تفصيل، وأن تنتبه بدقة إلى كل الأشياء التي لن يلاحظها أي شخص آخر. لستُ بحاجة لأن أرى الكرة تدخل السلة، فأنا أعرف من التسديدة ما إذا كانت ستدخل. هذا هو عملي، أن أريك لماذا يجب أن يكون معصمك هنا ومرفقك هناك، لماذا لم تنجح هذه التسديدة، ولماذا تلك الأخرى ممتازة. أُظهر لكل لاعب كيف تعمل كل هذه الأمور معاً، ويندهشون بذلك. هذا ما يميّزني عن الآخرين: لا أتغاضى عن التفاصيل أبداً وأحرض ألّا تتغاضى عنها أنت أيضاً.

ولكن عندما تعيش وتعمل على هذا النمط، قد تبدأ الأمور بالتأثير عليك، وأحد أكبر التحديات التي تواجه الأشخاص الأكثر

تنافسية هي الإرهاق الشديد (Burnout). تفوز بتلك الجائزة، تجني المال، تحصل على المجد... قد يكون مغرياً جداً أن تستريح وتلقي بالحمل على شخص آخر. الضغط، التفحص الدائم، التأثير على حياتك الشخصية - هذه أمور تؤثر على الجميع. إذا كنت تعمل في مجال آخر غير الرياضة، فتكون لديك خيارات. أن تغيّر مهنتك، أن تأخذ إجازة طويلة، أن تعود إلى الدراسة، أن تتعلم شيئاً جديداً في عملك... أما في الرياضة، فانسَ ذلك، إلّا إذا كانت موهبتك ومهاراتك تسمح لك أن تبتعد قليلاً، كما فعل مايكل عندما ذهب ليلعب البيسبول. بالنسبة إليّ، هذا ما جعله الأعظم: كانت لديه القدرة في أن يتحكم في الوقت عندما كان في المنطقة، وكان دائماً في المنطقة. رحل ثم عاد، حسّن مهاراته في كرة السلة، وكان الأمر كما أن لا شيء تغيّر. لكن عامةً، ليس لدى الرياضيين الوقت الكافي لهكذا خيار، لديهم سنوات قليلة فقط لترك بصمتهم، وينتهون قبل أن يبدأ معظم الناس في عمرهم.

لكن في لحظة ما، يتعب رياضيو النخبة من العمل المثابر الذي يقومون به ليكونوا استثنائيين. وهذا شائع بين الرياضيين الذين نجحوا في عمر مبكّر، كلاعبي التنس والألعاب الأولمبية الذين يشعرون أنهم لم يعيشوا طفولتهم بسبب العمل والتدريب والسفر والتنافس المستمر. إذا لم تعش طفولتك، فستريد ذلك لنفسك لاحقاً، لأننا نرغب بديهياً في أن نتسلى ونتجاهل القواعد وننسى المسؤولية والأهداف والأداء. أنا أفهم ذلك، ولكنني مقتنع أننا نعطي الطفولة أكثر من حجمها، بحيث يُمكننا أن نعيش طفولة أجمل في سنوات الرشد، عندما تكون لدينا الحرية والوفرة لنستمتع بها. لديك هذه النافذة الصغيرة لتصبح أسطورة وما تبقى من حياتك لتتصرف كطفل، بغض النظر عن عمرك.

فأَعطِ كل ما لديك، وحتى إذا استمريت في اللعب في الثلاثين أو في الخامسة والثلاثين، فلديك عقود لتستمتع بكل ما بنيته.

يعلم بعض الرياضيين أنهم انتهوا، وهذا كل ما في الأمر. ولكن عندما يصيب الإرهاق الشديد شخصاً لم ينتهِ بعد، فمن الصعب جداً عليه أن يعود حيث كان. قد يكون فاز بلقبٍ واستراح بعد البطولة وعاد في السنة التالية بشعور بالرضا. وفي الغالب، هناك شيء واحد يمكن أن يعيده: روح المنافسة؛ فكرة أن شخصاً آخر على وشك أن يأخذ مكانه؛ الإدراك أنه بينما كان راضياً بكسله وزيادة وزنه، كان هناك آخرون جاهزون وجائعون. فعليه أن يبدأ العمل الآن ليعوض ما فاته، وإلّا فلن يكون البطل لوقتٍ طويلٍ.

قال مايكل شيئاً في خطابه في قاعة المشاهير جعلني أفكر في نفسي: «اعتقدت أننا انتهينا، لكن لست متأكداً الآن». لا أزال غير متأكد. سأكون مستعداً على أي حال.

يشعر المنظِّف بالإرهاق مثل أي أحد، ولكن فكرة أن يترك كل شيء وألّا يفكر فيما تركه تجعله أكثر قلقاً وتوتراً من أن يستمر، فذلك الإدمان لا يزال يطلب التغذية. لهذا السبب ترى رياضيين يعتزلون ثم يعودون إلى اللعب، فهم ما زالوا غير راضين، وما زالت لديهم أشياء ليثبتوها. ليس لك، بل لأنفسهم. الضغط كله في الداخل.

يجب عليك أن تتوق إلى ذلك الضغط، وأن تعانقه، وألّا تدعه يفلت أبداً.

لستَ مطالباً أن تُحبه، فقط أن تكون دائماً جائعاً للنتائج.

* * *

لقد جربتُ وأنجزت أشياء «مستحيلة» بما فيه الكفاية لأدرك أن لا شيء مستحيل، وكل يوم أرغب في التحدي لإثبات ذلك. لهذا

السبب أنا أدرّب رياضيين فقط وليس مشاهير هوليود: كل ما أفعله يتمحور حول الأداء، وعندما يخرج لاعبيّ إلى الميدان، فليس هناك لا ماكياج ولا سيناريوهات ولا مخابئ. كل ما يحصل واضح للعيان. يمكن للممثلين والممثلات أن يجمّلوا عيوبهم وأخطاءهم، أما اللاعبون فلا مكان لهم ليختبئوا. أحب هذا الضغط. أحب أن أرى اللاعبين متسعدّين للانطلاق، وأن أرى كل ذلك العمل الجاد يتحول إلى تحفة يشاهدها العالم. أحببتُ تأهيل مايكل ليلعب البيسبول، ثم إعادة تأهيله ليلعب كرة السلة، ليفوز بثلاثة خواتم جاءت لتكمل الثلاثة الأولى. أحببتُ أخذ كوبي إلى أعلى المستويات وإلى أعلى من ذلك، ليلاحق حلمه وينال اللقب الرابع والخامس ويواصل بعد ذلك. أحببت لقائي مع بات رايلي في الليلة التي فازت فيها ميامي بالبطولة سنة 2012، وسؤاله لي عن كيف جعلتُ دواين رهيباً إلى هذا الحد في أيام قليلة فقط. أعطني عملاً وسأتممه بنجاح. هذا ما يحفزني. تحدٍّ جديد في كل مرة، طريقة جديدة في فعل الأشياء أفضل ممّا كنا نفعلها من قبل.

سأعترف، ليس من السهل أن تبهرني، ومن الصعب أن تعلّمني شيئاً لا يمكنني أن أتعلمه لوحدي. ولكن شخصاً واحداً يعلمني كل يوم، ويتحداني بطرق لم أكن أحلم بها: ابنتي الصغيرة، بيلار. إنها دليلي الحي على أن العواطف تجعلك ضعيفاً، لأنه عندما يتعلق الأمر بها، لستُ سوى أب واقع في حبّ ابنته الصغيرة. إنها ذكية وجميلة مثل أمها، وسببي في العودة من الجانب المظلم للشدة والمنافسة والضغط القاسي، إلى الضوء والحب اللذين تغمرني بهما كل يوم من حياتي. أعمق أمنياتي هي أن أجعلها فخورة بكل شيء أفعله كما أنا فخور بها.

أقول لك هذا لأن نصيحتي لابنتي هي النصيحة نفسها التي أمررها لك، لتعرف أنها الحقيقة:

كل حلم تحلم به، كل شيء تراه وتسمعه وتشعر به في نومك، ليس خيالاً، إنها غريزتك العميقة التي تقول لك إنه يمكن لكل هذا أن يكون حقيقة. اتبع هذه الرؤيات والأحلام والرغبات وآمن بما تعرفه. أنت الوحيد الذي يمكنك أن تحوّل هذه الأحلام إلى واقع. لا تتوقف حتى تفعل ذلك.

أعظم المعارك التي ستخوضها هي مع نفسك، ويجب أن تكون دائماً خصمك الأصعب. اطلب دائماً من نفسك أكثر مما يطلبه منك الآخرون. كُن صريحاً مع نفسك، وستستطيع أن تواجه كل التحديات بثقة وإيمان عميق أنك مستعد لكل شيء. يمكن للحياة أن تكون معقدة، لكن الحقيقة ليست كذلك.

أؤمن إيماناً صادقاً أنه ليست لديّ حدود. ويجب أن تؤمن بالشيء نفسه فيما يخصك. أنصت إلى غرائزك. إنها تقول لك الحقيقة.

أريد أن أعرف وأطمئن أن كل حركة أقوم بها، كل خطوة، كل فكرة، كل فعل يأخذني أبعد مما ذهب إليه أي أحد، ويجعل مني شخصاً أفضل فيما أقوم به من أي أحد في العالم. هذا ما يحفزني. مهما كان ما يحفزك، دعه يأخذك حيث تريد أن تكون. كل شيء ترغب فيه يمكنه أن يكون لك. كُن منظّماً، واذهب واحصل عليه.

كُن مثابراً.

أُنجِز.

التالي.

قائمة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعاً

تيم س. غروفر

مع شاري ليسر ونك

المثابر

«يتطرق هذا الكتاب إلى تحقيق المستحيل، وأعلمُ علم اليقين أنّ الجميعَ قادرٌ على تحقيق ذلك. أنا لا أدّعي أنني طبيب أو محلّل نفسي أو مساعد اجتماعي، إلّا أنني أضمن لك أنّ كل ما أعرفه وكل ما هو وارد في هذا الكتاب ينبع من تجربتي الواسعة مع النخب العالمية ومع أكثر الرياضيين تميُّزاً في مجالاتهم.

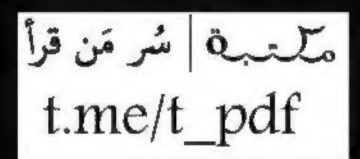
كل شيء تعلّمتُه منهم، كل شيء علّمتُهم إيّاه، أشاركك إيّاه في هذا الكتاب، حيث لا مكان للإقرار بالهزيمة، لأن كلمتَي «استسلام» و«مثابرة» لا تتماشيان معاً في أي سبيل مثمر.

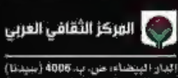
لا أحد يبدأ كشخص لا يُقهر.

السيطرة العقلية هي التي تجعل منك شخصاً لا يُقهر.

فمهما كان في كأسك، أفرغها الآن، ودعني أعبّئها من الصفر. انسَ ما كنت تعتقد، ما كنت تؤمن به، الآراء التي كانت لديك... سنبدأ من جديد الآن. أفرغ كأسك. تلك القطرات الأخيرة هي الحواجز الذهنية التي تمنعك من أن تصبح أفضل. سنذهب إلى مكان جديد كلّياً».

ـمدرِّب الأبطال تيم س. غروفرـ





الدار البيضاء: ص. ب. 4006 (سيدنا)
markaz.casablanca@gmail.com